

Die Kunst, Räume für gute Gespräche in Gruppen zu schaffen



Art of Hosting Handbuch 2019

**Den gesellschaftlichen Zusammenhalt
in Kommune, Kirche, Zivilgesellschaft gestalten**



3. - 5. Dezember 2019

Evangelische Akademie Bad Boll

Kooperationspartner:



Die Verschriftlichung der Erfahrungen und die Weiterentwicklung der partizipativen Arbeitsansätze haben die Grundlage für dieses Handbuch geliefert.

Dieses „Art of Hosting“-Handbuch ist eine stetige Überarbeitung der vom Bregenzer Salon 2012 - 2014 herausgegebenen deutschen Versionen und der vom Büro für Zukunftsfragen der Landesregierung Vorarlberg überarbeiteten Version 2016. Wir möchten alle Interessierten einladen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen und so zur Weiterentwicklung beizutragen: es ist ein „work in progress“.

Die Überarbeitung des vorliegenden Handbuches wurde von Dr. Thomas Uhlendahl memoU, Freiburg und Sigrid Schöttle, Ev. Akademie Bad Boll vorgenommen.

Titelfoto: Nikolaj Midasch

Grafiken: Claudia Brotzer, Lara Schmelzeisen

Fotos: Sigrid Schöttle; aus vergangenen AoH-Trainings in Bad Boll.

Homepage der Art of HostingCommunity:
<https://www.artofhosting.org/de/>

Herausgeberin: Evangelische Akademie Bad Boll
Sigrid Schöttle

Inhaltsverzeichnis

Herzlich willkommen	4
Einleitung	6
A. Grundlagen und Prinzipien	10
Die innere Haltung: Hosting von „Innen“	10
Erkundung des gemeinsamen Zwecks.....	11
Die Kunst, gute Fragen zu stellen.....	14
Die vier Dimensionen der „Art of Hosting-Praxis“ (The Four Fold Practice)	17
Organisationen als lebendige Systeme	23
Vier Paradigmen der Organisation.....	25
Das fünfte Organisationsparadigma	28
Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice).....	29
B. Prozessdesign	31
8 Atemzüge der Prozessarchitektur	31
Das chaordische Feld und der chaordische Pfad.....	35
Der chaordische Prozess (The Chaordic Stepping Stones).....	37
Die Zusammenarbeit im Hosting-Team	41
Theorie U	42
C. Kernmethoden	45
World Café.....	45
Kreisgespräch (Circle)	48
Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry)	53
Open Space.....	57
Pro-Action-Café.....	61
Gemeinsames Ernten von Geschichten (Collective Story Harvesting)	64
Verzwicktes Fragen-Spiel (Wicked-Question Game).....	68
Prozessdesign für weiseres Handeln (Design for Wiser Action)	70
D. Die Ernte (Harvesting)	73
Der Sinn & Zweck der Ernte	74
Die 8 Stufen des „Erntens“	75
Ernte in der Praxis – Methodenpool.....	78
E. Anhang	84
AoH-Mini-Checkliste – zur Vorbereitung von Meetings.....	84
AoH-Minimaldesign	86
Glossar	88
Weiterführende Links	91
Weiterführende Literatur.....	92

Herzlich willkommen

zum 4. Bad Boller Art of Hosting Training

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen gemeinsam zu lernen und AoH zu praktizieren.

Art of Hosting (AoH) birgt eine reizvolle Methodenfülle und bietet eine wertschätzende Grundhaltung für kommunale und kirchliche Beteiligungsprozesse, auch in großen zivilgesellschaftlichen Gruppen. Es ist vielseitig und lebendig, deshalb auch attraktiv bei jungen Menschen und für ein interdisziplinäres Setting geeignet:

„Das AoH ist „die Kunst, gute Gespräche zu ermöglichen“.

Sie bezieht den einzelnen Menschen („Betroffene“ als „ExpertInnen ihres Blickwinkels“ sowie das System (Struktur, Auftrag, Bedingungsrahmen, etc.) mit ein und gemeinsam werden innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen kreiert.

Warum dieses Training in Bad Boll?

Die Evangelische Akademie Bad Boll ist die älteste der nach dem Zweiten Weltkrieg neu entstandenen Evangelischen Akademien in Deutschland. Ihr Sitz ist der Kurort Bad Boll am Fuß der Schwäbischen Alb. Ein Ziel der Akademiearbeit ist es, am „dritten Ort“, fernab des Alltags und den Alltagsgeschäftigkeiten, den Dialog zwischen Kirche, Politik und Gesellschaft zu führen.

Seit 1945 steht die Brücke als Logo über den Veranstaltungen der „schwäbischen Querdenkerzelle“, die aktuelle Themen innovativ aufgreift und darin den Menschen und seine Berufsbezüge im Zentrum der interdisziplinären Diskurse, Tagungen und Fortbildungen sieht. Friede, Gerechtigkeit, Bewahrung der Schöpfung sind kirchliche Pfeiler der Arbeit, die spürbar im Nachhaltigkeitsmanagement des Tagungszentrums wahrgenommen werden können. Die geografische (Rand-)Lage, saisonale Verpflegung und ein auf Ökologie ausgerichtetes Tagungsstättenmanagement ist ein idealer Rahmen für das AoH-Konzept, das ein spürbares ‚Hosting‘ (eine vielfältige gute Gastgeberschaft) als ein Qualitätsmerkmal jedes Bildungsprozesses versteht.

Es ist Akademieauftrag, Begegnung und Empowerment von Menschen und Gruppen zu vermitteln, in gesellschaftspolitischen Prozessen mitzuwirken und geeignete Strukturen und Strategien partizipativ zu beraten. Was liegt näher, als diesen zukunftsweisenden Dialog um anstehende Veränderungsprozesse in Kommune, Kirche, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu pflegen und im Sinne der „Weisheit der Vielen“ miteinander in Bad Boll zu beraten?

Wie gelingt es, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu gestalten?

Die Welt befindet sich inmitten großer Veränderungen und Herausforderungen, die wir nicht nur in unserer Arbeit in Kirche, Kommune, Wirtschaft und Verwaltung bzw. als engagierte Bürgerinnen und Bürger der Zivilgesellschaft deutlich spüren. Wir müssen mit rasanten Veränderungen mithalten. Viele haben längst, „nix mehr mit Kirche oder Politik am Hut“ oder gehen mit ihrem Unmut auf die Straße. Rechtspopulismus nimmt zu und spaltet die Menschen.

Fragen, die uns bei diesem AoH-Training umtreiben werden, sind:

- In welchen Bereichen erlebe ich Zusammenhalt in Kommune, Kirche, Wirtschaft und Zivilgesellschaft?
- Wo sehe ich die Notwendigkeit oder die Chance, darüber hinaus etwas zu bewegen?
- Was kann ich persönlich beitragen, dass Vernetzung und Zusammenhalt in Kommune, Kirche, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wachsen?

Dieses AoH-Training für Führungskräfte, Akteure und Engagierte in Kommune, Kirche und Zivilgesellschaft vermittelt Haltung, Konzept und Methoden für ein lebendiges Lernen, damit Perspektiven entwickelt und Projekte mit Blick nach vorn, in Richtung Lebendigkeit und Vernetzung entstehen können!

Frohes Schaffen! Gut, dass SIE hier sind!

Sigrid Schöttle und das Hosting Team 2019

Evangelische Akademie Bad Boll
Akademieweg 11, 73087 Bad Boll
Telefon: +49 7164 79-417
sigrid.schoettle@ev-akademie-boll.de



Einleitung

Art of Hosting – Die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen

Seit 2003 werden unter dem Titel *Art of Hosting* (oder kurz: AoH) auf der ganzen Welt Trainingskurse angeboten. Die teilnehmenden Personen lernen und üben bei diesen Kursen, wie man Räume für eine bessere Zusammenarbeit schaffen kann, Räume, in denen gute Gespräche stattfinden können. AoH liefert dazu einen ganzen Koffer an nützlichen Methoden und Abläufen.

Gleichzeitig ist AoH aber wesentlich mehr als eine Methodensammlung und geht weit über herkömmliche Moderationsansätze und –Methoden hinaus: AoH ist vor allem eine Philosophie, eine Haltung: *Art of Hosting* steht für Co-Intelligenz, Zusammenarbeit und Selbstorganisation. AoH steht für Beteiligung und Kooperation. AoH steht für Führung übernehmen. AoH geht davon aus, dass wir bessere, tauglichere Lösungen für Herausforderungen finden und umsetzen können, wenn wir kooperieren, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen, unsere Träume und Hoffnungen miteinander teilen. Und dieses ‚Wir‘ umschließt nicht nur den engeren Kreis von Personen, mit denen wir üblicherweise arbeiten, sondern ist offen für gänzlich andere Perspektiven und Meinungen. Genau genommen ist es erst die Vielfalt an Blickwinkeln, die uns hilft, ein adäquates Bild von einer immer komplexeren Wirklichkeit zu bekommen. Deshalb ist die aktive Einladung und die gelungene Integration einer Vielfalt von Meinungen und Ansichten eine ganz wesentliche Voraussetzung, um schließlich zu guten, gehaltvollen, und gemeinsam getragenen Lösungen mit langer Wirkung zu kommen.

In einem solchen Geist der Zusammenarbeit ist auch das vorliegende Handbuch entstanden. Es ist das Werk vieler verschiedener Menschen, die über Jahre hinweg ihre Erkenntnisse und Einsichten gesammelt und niedergeschrieben haben, um sich gegenseitig zu unterstützen und zu helfen.

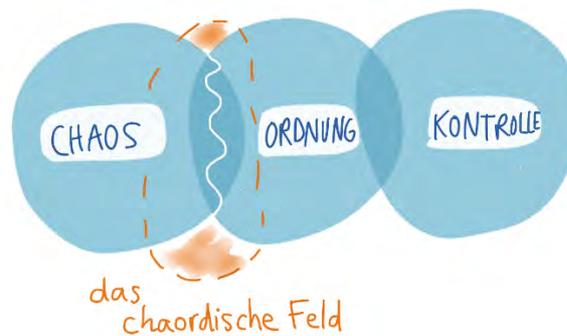
Das dritte Art of Hosting Training in der Evangelischen Akademie Bad Boll knüpft bewusst an diese Intention der gestalteten Gespräche an. Die Herausforderungen und Schwierigkeiten, denen sich unsere Gesellschaft in naher Zukunft gegenüber sieht, sind groß. Kommunal, kirchlich und gesellschaftlich brauchen wir mehr Zusammenarbeit und Vernetzung in unserem unmittelbaren Umfeld, die das Engagement und die Beteiligung vieler Menschen möglich, aber auch nötig machen. Wir sind überzeugt, dass diese Kultur des Gespräches und die Weitung des Blickwinkels dazu beitragen können, zu guten und gehaltvollen Lösungen zu kommen, die in die Zukunft weisen.

Wenn Ihnen dieses Handbuch hilft, Ihre Rolle als Gastgeberin oder Gastgeber für gute Gespräche zu erfüllen, freut uns das.

Wir möchten Sie aber auch gerne einladen, sich an dessen Weiterentwicklung zu beteiligen, indem Sie uns Ihre Ideen für Änderungen oder Ergänzungen mitteilen oder vielleicht sogar einen Text, ein Foto oder eine Grafik beisteuern.

Chaos, Ordnung und Kontrolle

Wer sich neu mit *Art of Hosting* beschäftigt, ist mit einer Vielzahl von neuen Begriffen konfrontiert. Das kann am Anfang etwas verwirrend sein. Wir haben uns redlich bemüht, den Jargon möglichst klein und verständlich zu halten, aber ganz vermeiden lässt er sich nicht. Ein solcher Begriff, der immer wieder auftaucht, ist der ‚chaordische Pfad‘ bzw. das ‚chaordische Feld‘. Und eine gute Gelegenheit, etwas darüber zu sagen, welche Grundannahmen *Art of Hosting* zugrunde liegen.



Unsere Gesellschaft sieht sich zunehmend mit komplexen Problemen konfrontiert und mit Herausforderungen, für die es schwierig ist, adäquate Lösungen zu finden. Beispiele dafür sind etwa die Reform des Bildungswesens, des Pensionssystems oder die Einleitung der Energiewende. Manchmal werden zwar Lösungen gefunden, diese lassen sich aber oft nicht umsetzen, weil die erforderliche Akzeptanz bei den betroffenen Personengruppen nicht gegeben ist.

Es gibt einen wachsenden Bedarf an innovativen Lösungen für die großen und kleineren Fragen unserer Zeit. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass Innovationen selten dort auftauchen, wo ein hohes Maß an Regeln und Standards gegeben sind, sondern meistens im Grenzbereich zwischen Ordnung und Chaos. Das erfordert die grundlegende Bereitschaft, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben, sich auf Nicht-Wissen einzulassen. Die Wahrscheinlichkeit, hier eine neue und gute Lösung zu finden, ist außerdem größer, wenn es

Art of Hosting ist eine Kunst und will geübt und praktiziert werden.

sich um eine heterogene Gruppe von Personen mit vielfältigem Erfahrungshintergrund und einem konkreten Bezug zur Herausforderung handelt. Lösungen, die in solchen Gruppen entwickelt werden, finden in weiterer Folge auch breitere Unterstützung und Akzeptanz. Aus diesem Grund ist es wichtig, über die Kompetenz zu verfügen, Gastgeberin bzw. Gastgeber für gute Gespräche sein zu können.

Die Methoden und Instrumente des AoH sollen dazu dienen, einen Prozess im Raum zwischen Chaos und Ordnung zu ermöglichen. Dee Hock, der Gründer und frühere Vorstandsvorsitzende von Visa International, nennt dies den ‚chaordischen Pfad‘. Der Begriff *chaordisch* beschreibt die perfekte Ausgewogenheit zwischen Chaos und Ordnung, in der die Evolution sich am wohlsten fühlt.

Der gezielte Einsatz von Methoden wie dem World Café, der wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry), Open Space, Kreisgespräch (auch Rat oder Circle genannt) hilft den

betroffenen Gruppen, in einen intensiven Dialogprozess einzutreten und die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzbar zu machen. Die Erfahrung, dass es möglich ist, gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln, fördert und stärkt Verantwortungsbewusstsein, Engagement, Innovationskraft und erleichtert die Umsetzung der gefundenen Lösungen.

AoH-Trainings werden mittlerweile auf allen Kontinenten der Welt angeboten. Praktizierende bilden inzwischen ein globales Netzwerk. Die Teilnehmenden setzen sich lokal und global für Gemeinwohl und eine nachhaltigere Entwicklung ein, pflegen einen regen Austausch und entwickeln sich und den Prozess ständig weiter.

Siehe unter: <http://www.artofhosting.org/de/>

Mittlerweile finden die Verfahren in Unternehmen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) und Regierungseinrichtungen immer größeren Anklang.

Anwendungsmöglichkeiten

Wo kann ich das Gelernte anwenden? Überall... bei Besprechungen, Workshops, Tagungen, Entwicklungsprozessen im Ehrenamt oder Beruf in Kommune, Kirche und Diakonie, Unternehmen und Vereinen, in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Je mehr Geschick und Gespür die gastgebenden Personen für die Methoden entwickeln, je aufmerksamer sie sich in die Situation einer Gruppe einfühlen kann, umso besser gelingt es, das kollektive Potenzial einer Gruppe zu entfalten.

Seien Sie zuversichtlich im Üben und Anwenden, beachten Sie die nötigen Prinzipien, wie z. B. möglichst nie alleine zu arbeiten, und nutzen Sie das sich weltweit ständig erweiternde Netzwerk von praktizierenden Hosts, um selbst immer weiter zu lernen.



AoH-Training Bad Boll 2016

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und globaler Herausforderungen. Es ist erkennbar, dass diese Herausforderungen – wie Klimawandel, demografischer Wandel, Migration und Integration, Bildung, gesellschaftliche Umbrüche etc. – von uns ein anderes Vorgehen als das bekannte lineare Denkschema (Analyse – Planung – Umsetzung) verlangen.

Dafür braucht es neue Wege des gegenseitigen Verstehens und Verständnis für tieferegreifende Lösungen, damit neue Lösungen emporkommen und für alle Beteiligten einsichtig sind. Dies ist der Ansatz von AoH.

Es geht dabei auch um wesentliche Fragen wie:

- ⇒ Wie könnte eine lebenswerte Zukunft ausschauen?
- ⇒ Was wäre ein wirklicher Fortschritt?
- ⇒ Wie gelingt es uns, Lebensräume zu gestalten, die Gemeinwohl und Lebensqualität langfristig sichern, und zwar lokal, regional und global?
Und wie leben wir das hier vor Ort im Quartier?
- ⇒ Wie wollen wir in Zukunft zusammenleben und arbeiten?
- ⇒ Wie können wir an den gemeindlichen Veränderungsprozessen möglichst viele verschiedene Menschen beteiligen und dabei gleichzeitig zu zukunftsweisenden Lösungen kommen?
- ⇒ Wie starten wir in Kirche, Organisationen und in der Zivilgesellschaft schwungvolle und nachhaltige Veränderungsprozesse?

Wenn Sie sich auch manchmal solche Fragen stellen, dann sind Sie mit AoH eingeladen, neue Wege der Zusammenarbeit zu erforschen, die uns helfen, kreative und innovative Lösungen für die drängenden Fragen unserer Zeit zu finden.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass AoH ideal geeignet ist, wenn es darum geht,

- ⇒ ... das Thema in einen größeren Entwicklungszusammenhang zu stellen.
- ⇒ ... das ganze System repräsentativ in den Raum holen.
- ⇒ ... abwechslungsreiche und kreative Arbeitsweisen einzusetzen, um das „schöpferische“ Potenzial der Menschen zu fördern.
- ⇒ ... ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation zuzulassen.
- ⇒ ... die erwünschte gemeinsame Zukunft lebendig und kreativ vor- und darzustellen und darüber schon „Kraft“ für die Umsetzung zu tanken.

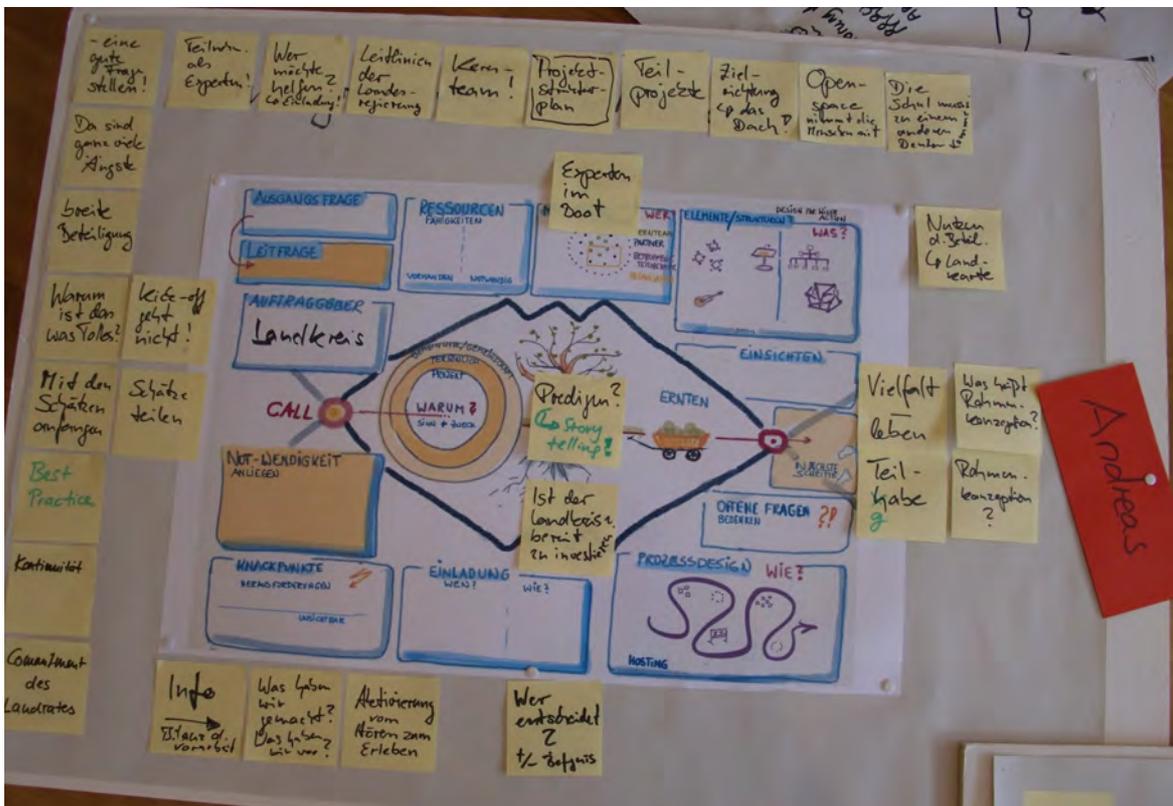
A. Grundlagen und Prinzipien

Die innere Haltung: Hosting von „Innen“

Innovation entsteht in erster Linie im Grenzbereich zwischen Ordnung und Chaos, nicht aber unter starker Kontrolle.

Wir sehen Organisationen als anpassungsfähige, lebendige Systeme, die sich um einen konkreten Zweck herum bilden und die dank einer **Selbstorganisationsfähigkeit** ständig in der Lage sind, neue Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden. Es ist, als ob eine Organisation selbst fühlen und denken kann, auch wenn nur einzelne Menschen diesem Fühlen und Denken Ausdruck verleihen. Diese Sichtweise in AoH steht im Gegensatz zum traditionellen mechanistischen Weltbild. Dieses meint, Organisationen und deren Verhalten seien von Experten und Expertinnen vorhersagbar und somit kontrollierbar.

Die heute zunehmend komplexen Probleme machen es erforderlich, innovative Lösungen zu finden. **Innovation** entsteht in erster Linie im Grenzbereich zwischen Ordnung und Chaos, nicht aber unter starker Kontrolle. Werden diese Lösungen von den betroffenen Gruppen in Gesprächen gemeinsam gefunden („co-created“), dann werden sie umfassender sein und breite Unterstützung finden. Sinnvolle („meaningful“) Gespräche führen zu gemeinsamer Klarheit („collective clarity“) und die Handlungen und Maßnahmen, die sich daraus ergeben, werden nachhaltig sein.



Ernte einer Projektschmiede, AoH-Training 2016 Bad Boll

Erkundung des gemeinsamen Zwecks



„Mitte“/ center piece', AoH-Training Bad Boll 2016, die den gemeinsamen Zweck repräsentiert während eines AoH Trainings

Was bringt uns zusammen?

Wir eilen oft schon in die Umsetzung, bevor wir genau verstehen, warum wir handeln *sollen*. Die Klarheit des Zwecks, insbesondere wenn es eine kollektive Klarheit ist, stellt die richtigen Bedingungen her, um eine Aktivität zu beginnen. Der Sinn und Zweck (purpose) wird somit zum Steuerungswerkzeug wie ein Kompass. Er hilft uns, die Richtung der Reise zu bestimmen, sodass unsere Bemühungen nützliche Dienste dazu leisten können.

Die kollektive Klarheit des Zwecks ist die unsichtbare Führung

Der Zweck kann auch als der notwendige Klebstoff bezeichnet werden, der die Beiträge der Menschen und ihre Anstrengungen zusammenbringt. Das bestimmt, warum wir an etwas arbeiten und warum es sinnvoll ist, gemeinsam dafür zu arbeiten. Der Zweck wird zur unsichtbaren Führung. Dadurch werden verschiedene Handlungen miteinander verknüpft und alle in der Einsicht unterstützt, warum ihr Beitrag wertvoll ist.

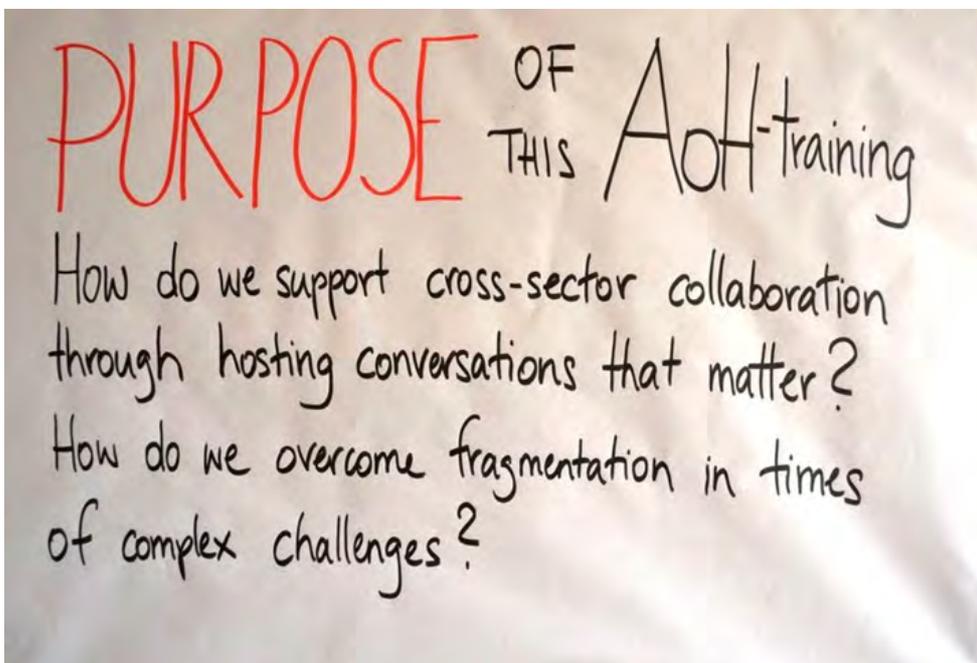
Sinn und Zweck als Steuerungswerkzeug beinhaltet drei Elemente:

Kollektive Klarheit des Zwecks herzustellen ist die wichtigste strategische Handlung.

- ⇒ **Das höhere Ziel** – Warum eine Aktivität nötig ist im Dienste der Allgemeinheit, z. B.: „Wir formen keine Koalitionen von Staaten, sondern von Menschen.“ – Jean Monnet
- ⇒ **Zweckerklärung** – Legt die Richtung von Aktivitäten fest und definiert, welche Anstrengungen oder Bemühungen nötig sind, ohne den Ausgang genau festzulegen.
- ⇒ **Absicht** – Den Willen zu handeln in Ausführung des höheren Zieles, ungeachtet der Anforderungen, die dabei auftreten können.

In einer Organisation oder einer Gemeinschaft bestehen viele Zwecke nebeneinander. Es ist wichtig, diese verschiedenen Zwecke auf eine Weise zu verbinden, damit sie sich nicht gegenseitig behindern. Unterschiedliche Zwecke könnten z.B. die folgenden sein:

- ⇒ Zweck der Stakeholder, die der Organisation dienen
- ⇒ Zweck der ganzen Gemeinschaft/Organisation
- ⇒ Zweck der Kerngruppe
- ⇒ Zweck jedes Mitglieds der Kerngruppe



Beispiel für den Sinn und Zweck eines AoH-Trainings

Darauf aufbauend, können die folgenden Fragen eine kollektive Ermittlung des gemeinsamen Zwecks inspirieren:

- ⇒ Was ist unser gemeinsames Ziel? Welche Veränderung wollen wir bewirken?
- ⇒ Was ist der Zweck unserer Funktion, unseres Teams, unseres Projekts?
- ⇒ Wie verhält sich mein Zweck mit dem, den wir alle hier erfüllen?
- ⇒ Was ist der Zweck, der der Arbeit hier zugrunde liegt, der uns alle verbindet, damit wir ihn erfüllen können?

Kollektive Klarheit des Zwecks herzustellen ist die wichtigste strategische Handlung. Wenn sie versäumt wird, kann das zu Verstrickungen, Verwirrung und Konflikten führen,

Wenn man Handlungen setzt, hat das Veränderungen zur Folge. Darum ist es sinnvoll, öfters gemeinsam den Zweck neu zu überprüfen: Angesichts dessen, was passiert ist - sind wir noch auf unserer Linie? Ändert sich unser Zweck?

Eine Willenserklärung definiert den Zweck einer Gemeinschaft mit absoluter Klarheit und tiefer Überzeugung.

Eine wirkungsvolle Willenserklärung ist konkret zu formulieren und für alle verständlich. Sie zeichnet aus, was die Gemeinschaft zusammenhält und was sie für erstrebenswert hält. Eine gut erarbeitete Willenserklärung lässt sich schlicht in einem Satz erklären: Wenn wir *das* erreichen, hat das Ganze einen Sinn.



Die Kunst, gute Fragen zu stellen

„Wenn ich nur eine Stunde Zeit hätte, um ein Problem zu lösen, und mein Leben davon abhängen würde, dann würde ich die ersten 55 Minuten dafür verwenden, die Frage richtig zu formulieren. Denn sobald ich die wesentliche Frage identifiziert habe, kann ich das Problem in weniger als fünf Minuten lösen.“

Albert Einstein

Während Antworten eine Suche abschließen, wirken Fragen öffnend.

Die richtigen Fragen stellen

*Wichtig ist das
Definieren einer
Kernfrage*

Der wirkungsvollste Weg, um ein Gespräch zu beginnen und es spannend zu gestalten, besteht darin, gute Fragen zu stellen. Eine gute Frage fokussiert auf etwas, das für alle Beteiligten eines Gesprächs wichtig ist. Sie weckt unsere Neugier und lädt uns dazu ein, ein Thema noch genauer zu erforschen.

Wenn man Leute zu einem Gespräch einlädt, das sich um *wesentliche* Dinge drehen soll, dann ist es zentral, eine Kernfrage zu haben, die reflektiert den Sinn und Zweck des Gesprächs reflektiert. Um diese Frage dreht sich dann letztlich das gesamte Gespräch. Am besten formuliert man eine solche Kernfrage gemeinsam mit jenen Personen, die das Treffen initiiert haben (Stakeholder, Caller).

Das Gespräch selbst kann noch andere Fragen abdecken als die Kernfrage selbst. Diese ausgewählten Fragen – oder auch jene, die im Lauf des Gesprächs auftauchen bzw. entdeckt werden – sind ausschlaggebend für den Erfolg!

Hier ein paar **Anhaltspunkte** für die Auswahl von Fragen:

- ⇒ Eine gut formulierte Frage gibt Energie und hilft, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wesentlich ist. Erfahrene Hosts empfehlen, offene Fragen zu stellen, also keine, die man einfach mit Ja oder Nein beantworten kann.
- ⇒ Gute Fragen wirken einladend, um ein Thema noch genauer erforschen zu wollen. Sie machen uns neugierig. Sie müssen jedoch nicht gleich zum Handeln motivieren oder direkt zu einer Lösung hinführen.
- ⇒ Eine gute Frage erkennt man daran, dass sie zu neuen Ideen und Gedankengängen inspiriert und so neue Möglichkeiten eröffnet.
- ⇒ Am besten bespricht man vorher die Fragen mit Schlüsselpersonen, die beim Gespräch mit dabei sind. Wie wirken sie auf diese? Sind sie anregend und aktivierend?

Eine gute, kraftvolle Frage:

- ⇒ ist einfach und klar
- ⇒ regt uns an
- ⇒ gibt Energie
- ⇒ fokussiert unsere Aufmerksamkeit
- ⇒ fordert unser Denken und unsere Ansichten heraus
- ⇒ eröffnet neue Möglichkeiten
- ⇒ führt zu neuen, tieferen Fragen.

Drei Dimensionen von guten Fragen

⇒ **Ausmaß und Größenordnung der Frage**

Ist das Ausmaß bzw. die Größenordnung der Frage zu groß, wird sich kein gutes Gespräch entwickeln (z.B. Wie schaffen wir Weltfrieden?), da man sich von der Frage erschlagen fühlt. Anders formuliert könnte die Frage aber lauten „Wie habe ich für mein Team/meine Arbeit schöne, friedvolle Momente geschaffen?“. Es ist wichtig, die Größenordnung der Frage so zu wählen, dass die Frage „handhabbar“ und inspirierend wirkt.

⇒ **Intention hinter der Frage**

Eine Frage zielt möglicherweise auf etwas ab – kann also eine Intention beinhalten. Das Bewusstsein für diese Intention und Absicht ist bedeutsam für den Sinn und Zweck und Verlauf des Treffens.

⇒ **Formulierung der Frage**

Bei der Formulierung der Frage gibt es ein Kontinuum von weniger starken Fragen bis hin zu starken Fragen. Wenig anregende Fragen sind jene, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Entlang des Kontinuums beginnen gute Fragen mit „Wann?“ oder „Wer?“. Die nächste Stufe sind dann Fragen, die mit „Wie?“ oder „Was?“ beginnen. Noch stärkere Fragen beginnen mit „Warum?“. Bei „Warum-Fragen“ verschanzen sich Menschen jedoch gerne hinter ihrer eigenen Sicht der Dinge, was zu Defensivität führen kann. Darum ist zu achten, dass „Warum-Fragen“ so gestellt werden, dass sie eher neugierig machen.

Um der Frage einen Bezug zur aktuellen Situation zu geben, kann das Wort „jetzt“ ins Spielgebracht werden, z.B. „Was bemerken wir jetzt?“ oder „Auf was richtet sich deine Aufmerksamkeit jetzt?“

Die Frage sollte sich auf den Sinn und Zweck des Treffens richten.

Die Frage sollte so gestellt werden, dass sie sich auf Sinn und Zweck des Treffens bezieht – sie sollte einen Kontext herstellen. Die Frage selbst erledigt also schon einen Teil der Arbeit.

Prozessorientierte Formulierungen finden

Oft ist es anregender, eine prozessorientierte Sprache zu verwenden. Anstatt „Was hast du aus dieser Erfahrung gelernt?“ zu fragen „Was kannst du weiterhin bzw. für Künftiges aus dieser Erfahrung lernen?“. Kleine Nuancen in der Fragestellung können eine große Wirkung haben. Es kann gezielt in eine Richtung gelenkt werden. Die Frage „Was wird sich deiner Vorstellung nach verändern, wenn du diesen Raum verlässt und das Gelernte anwendest?“ implementiert, dass es eine Veränderung geben und man das Gelernte auch in der Praxis anwenden möchte.

Weitere Beispiele für unterschiedliche Fragestellungen:

- ⇒ Was nimmst du in deinem Arbeitsumfeld gerade wahr?
Oder alternativ:
Was nimmst du in deinem Arbeitsumfeld bezogen auf das Projekt gerade wahr?
- ⇒ Wie ist es dir seit dem letzten Treffen gegangen?
Oder alternativ:
Wie hat das letzte Treffen dich und deine Arbeit beeinflusst?

Christina Baldwin und Ann Linnea geben den Rat, sich stets drei Fragen zu stellen:

- ⇒ Wovon habe ich nun wirklich genug?
- ⇒ Wovon habe ich eigentlich viel zu viel?
- ⇒ Wovon würde ich mir viel mehr wünschen?

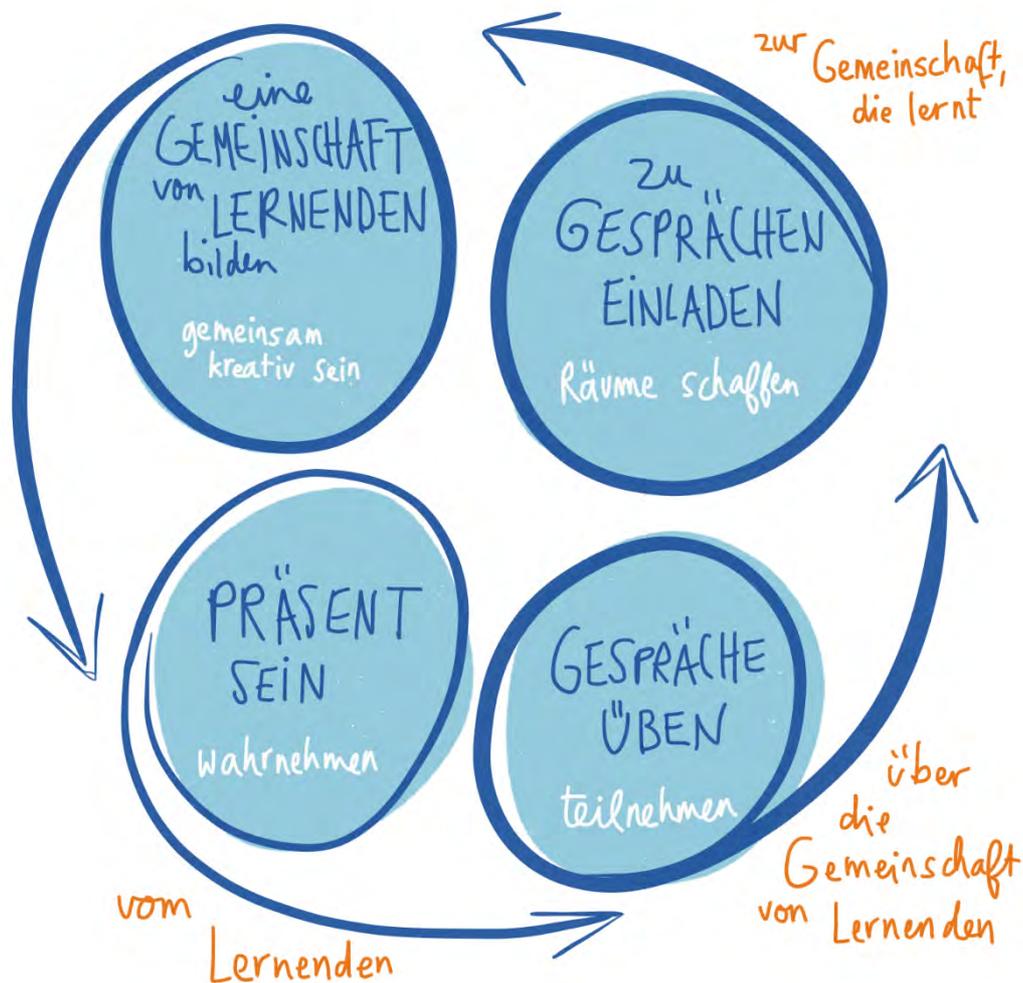


Großgruppe in Aktion, AoH-Training Bad Boll 2017

Die vier Dimensionen der „Art of Hosting-Praxis“ (The Four Fold Practice)

Es gibt vier grundlegende Haltungen bzw. Praktiken bei Art of Hosting. Sie sind wegweisend für einen partizipativen Führungsstil.

- ⇒ präsent sein
- ⇒ Gespräche üben und Praxis bekommen
- ⇒ zu Gesprächen einladen
- ⇒ in einer Gemeinschaft von Lernenden gemeinsam kreativ sein



Die vier Dimensionen beschreiben den Weg einer Lebenspraxis.

Wirklich bereit zu sein, geschickt Gespräche anzustoßen und gastgebend für respektvolle Dialoge zu sein, sind Praktiken und Fähigkeiten, die leicht verstanden sind, jedoch braucht es stetige Praxis und Übungsräume, um diese Fähigkeiten zu verinnerlichen und zu verfeinern.

Vom Lernenden zu einer Gemeinschaft, die lernt!

Während wir lernen wirklich präsent zu sein und wesentliche Gespräche anzustoßen, werden wir zu Lernenden. Als Lernende stehen uns viele Türen offen.

Wenn wir beginnen Räume für Gespräche zu schaffen und uns mit anderen Hosts und Praktikern sowie Praktikerinnen zusammenzutun, werden wir zu einer Gemeinschaft von Lernenden.

Als Gemeinschaft haben wir eine größere Kompetenz, als ein individuell alleine haben können. Als Gemeinschaft von individuellen Teilnehmenden oder Lernenden werden wir zu einer Gemeinschaft, die lernt. Das ist der Punkt, an dem wir wirklich in die kollektive Intelligenz eintreten. Wir multiplizieren unsere Kompetenzen und das ermöglicht Emergenz¹.

„Praxis heißt aktiv und regelmäßig etwas zu tun, um eine Fähigkeit bzw. Befähigung zu erhalten und zu fördern.“





Präsent sein

... sei dir zuerst selbst Gastgeber/Gastgeberin und arbeite an dir – sei bereit das Chaos auszuhalten – lass dir genügend Freiraum und Möglichkeitsräume offen – lass dich aufs Hier und Jetzt ein ...

- ⇒ erwache in jedem Moment; schau mit „Anfängeraugen“ auf die Situation
- ⇒ unterstütze das Feld des Gastgebers/Gastgeberin
- ⇒ hilf den Anderen, sich und einander zu hosten

*Sei präsent –
Pre-sensing, ganz da
sein*

Praxis und Disziplin

*Sich auf schwierige
Gespräche auf eine
geerdete Art einlassen*

Präsent sein heißt anzukommen, bereit und vorbereitet zu sein, seine Gedanken gesammelt zu haben. Es ist wichtig, sich über den Grund der eigenen Anwesenheit im Klaren zu sein, so versteht man besser, was man persönlich beitragen kann. Einerseits gefestigt für das Hier und Jetzt und andererseits offen für alles, was kommt. Das erlaubt einem nochmals in sich hineinzuhören und eine Neugierde für das zu entwickeln, was passieren wird. Präsent sein heißt: Freiraum schaffen, um sich für eine bestimmte Zeit ohne Ablenkung ganz der Arbeit mit den Teilnehmenden des Treffens zu widmen.

Präsent sein heißt auch, sich seiner Umwelt bewusst zu sein und die Einflüsse im Raum aufzugreifen (→ wahrnehmen). Es ist wichtig, sich auf die Personen und Stimmungen im Raum einlassen zu können. Welche

Wirkung haben die anderen auf mich? Wie wirke ich auf die anderen?

Es ist gut, wenn alle Teilnehmenden des Treffens sich bereit und wohl fühlen. Es macht also Sinn sich genügend Zeit zu nehmen, dass alle Teilnehmenden wirklich präsent sein können: . Ein von Herzen kommendes Willkommen heißen, ein gutes Framing (Rahmenbedingungen klären) und ein anschließender **Check-In**, bei dem jede und jeder die Möglichkeit hat, vorab etwas zu sagen (Erwartungen, persönliche Eindrücke, Hoffnungen etc.) oder auch: um kurz still inne zu halten.



Klangschale beim AoH-Training Bad Boll 2017

Gespräche üben und Praxis bekommen

... sei bereit wirklich zuzuhören, sei respektvoll, urteile nicht und glaube nicht, bereits die Antwort auf die Fragen zu kennen – übe dich im Gespräch in Achtsamkeit ...

- ⇒ Zwischenraum zwischen Teilnehmer und Gastgeber-Rolle
- ⇒ das Gastgeber-Feld unterstützen – („hosting from the chair“)
- ⇒ sich authentisch und mit Erfahrung einbringen
- ⇒ zwischen Teilnehmer- und Gastgeber-Rolle hin- und herwechseln
- ⇒ kollektive Weisheit vom Feld wahrnehmen und bestärken; Beiträge wertschätzen

An Gesprächen teilnehmen und Konversationen üben (guten Austausch üben)

Gespräche gastlich zu führen (zu hosten) ist eine Kunst – es ist nicht einfach nur ein Gespräch. Es verlangt von uns, dass wir behutsam miteinander umgehen und das einbringen, was im Dienst des gemeinsamen Ganzen steht. Neugierde und Beurteilungen können nicht nebeneinander bestehen.

Wenn wir be- bzw. verurteilen, was wir hören, verschließen wir uns der Neugierde für das gemeinsame Ergebnis. Offenheit ist ein Schlüssel, eine Fähigkeit und eine Kompetenz.

Nimm teil als Studierender und als Zuhörer

Nur in aufmerksamen Gesprächen finden wir den gemeinsamen Weg und auch eine gemeinsame Lösung.

Wenn wir also bewusst Gespräche führen, können wir das Treffen entschleunigen und so der Weisheit und Klarheit den Vorrang geben. Wenn wir einfach drauflosreden, können wir einander weder verstehen, noch erlaubt es uns einen Gesprächsraum für Klarheit zu schaffen.

Das immer neugierige, kleine innere Kind (Offenheit)

Die Kunst Gespräche zu führen heißt auch, die Kunst der Entschleunigung zu beherrschen, sodass die Weisheit überholen kann.

Gespräche anstoßen und begleiten

... beherzt und mutig sein, Gespräche anzustoßen und zu begleiten, die wirklich wichtig sind – finde und behandle elementare Fragen mit deinen Partnern und Partnerinnen – achte darauf, die Erkenntnisse, Lernerfahrungen und sinnvollen Handlungen zu sammeln und weiter zu verknüpfen ...

- ⇒ Räume schaffen für die kollektive Weisheit und gemeinsames Lernen
- ⇒ einander einladen, um die Praxis zu üben
- ⇒ die Stärken der einzelnen wahrnehmen, dem Raum geben und sich damit verbinden
- ⇒ einladen, damit Gespräche, die stattfinden sollen auch stattfinden können
- ⇒ einander gegenseitig ermutigen, gemeinsam solche Räume zu schaffen
- ⇒ das zu Lernende ernten

*Host others, einladen
zu Gesprächen*

Gespräche zu führen *und* zu begleiten ist mehr als reine Moderation. Es bedeutet Verantwortung für den Gesprächsraum (Gesprächsatmosphäre, Rahmenbedingungen) zu übernehmen, sodass die teilnehmenden Menschen einen Raum haben, um beste Arbeit leisten zu können.

*Aufrufen und einladen,
andere Menschen dazu
bringen*

Die beste Vorbereitung ist anzukommen und wirklich präsent zu sein. Das Mindeste was zu tun ist, ist die Herausforderung, die hinter dem Treffen steckt, wahrzunehmen, den Zweck des Treffens zu klären, eine starke Frage vorzubereiten, um die Gespräche anzustoßen. Schlussendlich wollen die Ergebnisse (Früchte) des Treffens, geerntet werden. So ist es wichtig zu klären, wie die Ergebnisse anschließend verarbeitet werden. Es sollte sichergestellt werden, dass die Resultate nachhaltig und dem Aufwand gerecht werden.

*Designs machen und
ernten*

Gespräche zu begleiten (zu hosten) verlangt Mut und es braucht ein bisschen Gewissheit und Glauben an die Teilnehmenden.

In einer Gemeinschaft von Lernenden gemeinsam kreativ sein

... sei gewillt mitzuwirken und zusammen zu hosten, vereine dein Wissen, deine Erfahrung und deine Praxis mit den anderen und gehe eine Arbeitspartnerschaft ein ...

*Ko-kreieren; eine
Gemeinschaft von
Übenden sein*

Arbeite an deinen eigenen Themen, denn sie sind ein gutes Übungsfeld, „Sein zu können“ (wir helfen anderen am besten, wenn wir uns selbst helfen).

- ⇒ Ermutige uns gegenseitig, ständig zu üben.
- ⇒ Schaffe Raum für das, was in der Gemeinschaft ansteht.
- ⇒ Spende der Gemeinschaft Kraft, damit Synergien entstehen

Gemeinsam lernen

*Ständig üben,
Beziehungen und
Fähigkeiten schaffen*

Die vierte Praxis handelt davon, sich in ein Gespräch einzubringen ohne nur Zuschauer bzw. Zuschauerin zu sein, d.h. aktiv beizutragen zu gemeinsamem Erfolg nachhaltiger Ergebnisse. Die besten Gespräche entstehen, wenn wir hören, was in der Mitte ist, was aus unserer Zusammenarbeit entsteht. Es geht nicht darum, individuelle Ansichten bzw. Agenden auszubalancieren, sondern herauszufinden, was neu ist.

In einem echten Prozess der kreativen Zusammenarbeit (co-creative process) wird es unwichtig, wer was wann gesagt hat – das Essentielle ist die Synergie und die Inspiration, wenn wir gemeinsam auf unserem Wissen aufbauen und das Gesamte viel größer wird als nur die Summe seiner Teile.

So werden Ergebnisse mit der Zeit nachhaltig – sie sind eingebettet in ein Netzwerk von Beziehungen, die die Kunst beherrschen, gute Gespräche zu führen und zusammen zu arbeiten. Dieses kollaborative Feld kann unerwartete und überraschende Resultate produzieren.



Teaching beim AoH-Training Bad Boll 2017

Organisationen als lebendige Systeme

Wie würde unsere Organisation und Gemeinschaft dann aussehen?

*„Wenn Organisationen Maschinen sind, macht Kontrolle Sinn. Wenn Organisationen Prozessionsstrukturen sind, dann ist jede Kontrolle mit permanenten Strukturen Selbstmord. Wenn wir der Meinung sind, dass vertrauensvolles Handeln Kontrolle heißt, indem wir überall unsere Hände drin haben, können wir nicht hoffen etwas anderes zu erhalten als das bereits Bekannte...“
Margaret Whetaley – „Leadership and The New Science“*

Emergenz ist die Herausbildung von neuem?

Für mehr als 300 Jahre, seit Descartes und Newton, ist unser Denken vorwiegend vom Rationalismus geprägt. Wir schaffen es zu forschen und Dinge herauszufinden und haben uns „unter Kontrolle“. Wir tendieren dazu, ein sehr mechanistisches Bild von unseren Organisationen zu haben, wir sehen sie eher als Maschinen – bestehend aus klar definierten Teilen, mit klar definierten Rollen und einer berechenbaren Leistung. In einer komplexen, nicht aber komplizierten Welt, ist diese mechanistische Sichtweise nicht unbedingt adäquat, um den aktuellen komplexen Problemen und Herausforderungen zu begegnen. Wir sollten vielmehr Organisationen als lebendige Systeme verstehen. Lebendige Systeme finden wir in der Natur überall – Bakterien formen Kolonien oder Ameisen bilden zusammen einen Staat, der einen Ameisenhügel hervorbringt. Termiten sind in der Lage, in ihren Hügelbauten eine Klimaanlage zu integrieren, so dass die Temperatur innerhalb des Baus auch tagsüber konstant bleibt.

Emergenz ist die Herausbildung von neuen Eigenschaften eines Systems durch das Zusammenspiel seiner Elemente

Es gibt **2 erstaunliche Phänomene** in der Natur bzw. in lebendigen Systemen:

= Die Natur ist selbstorganisiert.

= Selbstorganisation kann zu Emergenz führen

= Herausbildung von völlig neuen Eigenschaften zu Entitäten

($1+1 = 11$, also zu etwas komplett Anderem und Überraschenden)

Exkurs: Emergenz („die Entstehung von Neuem“)

Der Begriff der Emergenz kommt aus der Systemtheorie und beschreibt ein Herausbilden von neuen Eigenschaften und Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Durch Selbstorganisation der einzelnen Teile interagieren sie miteinander, alles hängt mit allem zusammen und schafft so Neues. Beispiele für Emergenzeffekte finden wir in Fischschwärmen, in Lerngruppen, Internetforen. Alle Aktivitätsmuster unseres Gehirns sind auf Emergenzeffekte von Nervenzellen zurückzuführen.

In diesem Kontext geht es vor allem um die Co-Intelligenz, d.h. die Art und Weise wie mehrere Menschen zusammen eine Herausforderung angehen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen vernetzen und so die Vorteile einer kollektiven Intelligenz nutzen können. Das, was aus dieser Kollaboration entsteht, können Emergenzen sein.

Wie schauen die richtigen Bedingungen für Organisationen als lebendige Systeme mit Möglichkeitsräumen aus? Wie können wir Emergenzen zulassen?

Lebendige Systeme besitzen besondere Qualitäten:

- ⇒ Ein lebendiges System achtet nur auf das, was hier und jetzt sinnvoll ist.
- ⇒ Ein lebendiges System akzeptiert nur eigene Lösungen – wir unterstützen nur Dinge, von denen wir auch Teil sind.
- ⇒ In der Natur ist ein lebendiges System Teil der Entwicklung seiner Nachbarschaft – ein isoliertes System ist dem Untergang geweiht.
- ⇒ Die Natur und alles, was die Natur einschließt – uns nicht ausgenommen – unterliegt einem ständigen Wandel (ohne „Change Management“).
- ⇒ Die Natur tendiert zur Vielfalt. Neue Beziehungen eröffnen neue Möglichkeiten. Es geht nicht um die Frage des Überlebens des bzw. der Stärkeren – sondern darum, eine möglichst hohe Vielfalt zu erreichen. Denn Vielfalt erhöht die Chance auf Überleben.
- ⇒ Experimentieren eröffnet neue Möglichkeiten. Die Natur zielt nicht darauf ab perfekte Lösungen zu finden, sondern praktikable Lösungen. „Das Leben zielt darauf ab etwas zu finden, das funktioniert, nicht was gerecht ist.“

Was können wir daraus lernen?

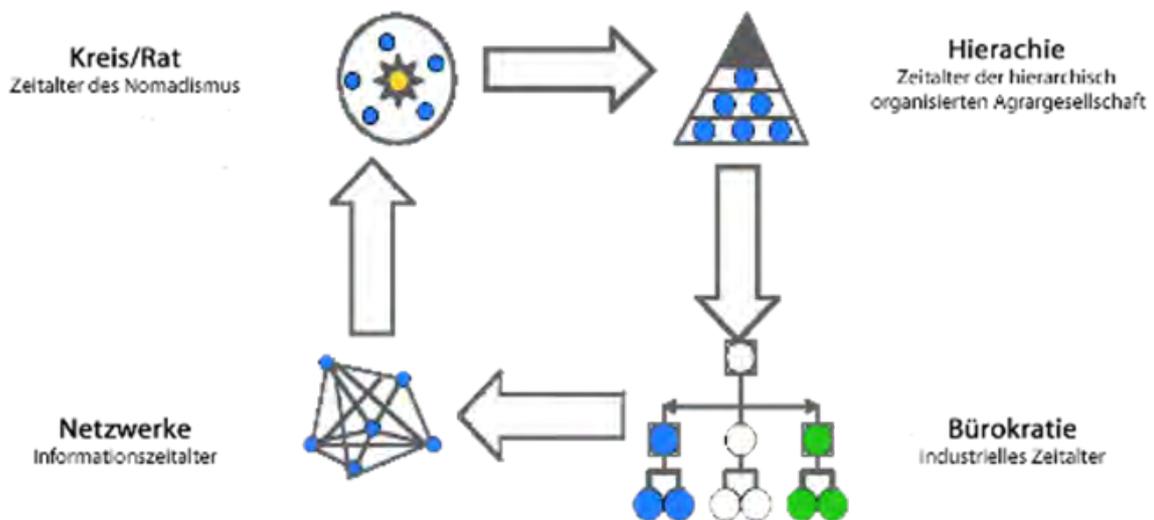
- ⇒ All die Antworten, die wir da draußen suchen, gibt es nicht – wir müssen manchmal experimentieren, um etwas zu finden, das funktioniert.
- ⇒ Ein lebendiges System kann nicht gesteuert oder kontrolliert werden – es kann aber angeregt und angestoßen werden, um die Dinge anders zu sehen.
- ⇒ Ein System ändert sich, wenn sich die innere Wahrnehmung über sich selbst ändert.
- ⇒ Gemeinsam als ein „Wir“ stehen uns mehr und unterschiedlichere Möglichkeiten zur Verfügung, als jedem Einzelnen für sich. Wenn wir uns mit anderen vernetzen, erlangen wir eine größere Breite kreativen Ausdrucks. „Neue Beziehungen führen zu neuen Möglichkeiten.“
- ⇒ Wir (Menschen) sind imstande uns selbst zu organisieren, wenn wir die richtigen Voraussetzungen schaffen.
- ⇒ Selbstorganisation führt zu einer höheren Ordnung.

Ein lebendiges System ist also ein komplexes, anpassungsfähiges System.

Vier Paradigmen der Organisation

Über Jahrtausende hindurch hat die Menschheit viele verschiedene Wege gefunden sich zu organisieren. Jedes neue Zivilisationszeitalter hat seine eigene Form der Organisation. Eine der Fragen, welche die „Art of Hosting-Community“ fortlaufend beschäftigt, ist:

„Welche Organisationskonzepte können wir gemeinsam entwickeln, die aktuell gut für uns sind und auch zu unserer Zeit passen?“



Nach: Jessica Lipner und Jeffrey Stamps

Kreis

Als Nomaden und Nomadinnen lebten die Menschen in kleinen Gruppen. Der Kreis wurde zur Ursprungsform aller Organisationsformen – nachdem das Feuer entdeckt wurde, begann man sich um dieses im Kreis zu versammeln. Die Menschen erzählten Geschichten, hielten Weisenräte ab und versuchten so, Probleme zu lösen. Diese Form der Organisation dient vor allem zur Reflexion, zum Geschichten erzählen und zum Zusammensein. Der Zweck ist das Zentrum – es wird von allen geteilt.

Hierarchie (Dreieck)

Während die Menschen langsam sesshaft wurden und nomadische Lebensformen aufgaben, entwickelten sie die Landwirtschaft. Gemeinschaften wurden größer und fingen an, sich zu spezialisieren und die Arbeit aufzuteilen (Geistliche, Versorgende, Krieger, Soldaten etc.). Hierarchien wurden entwickelt, wo eine Person oder Gruppe Gewalt über eine andere hatte. Die trianguläre Form der Hierarchie ist vor allem dann nützlich, wenn es um Handlungen geht, wenn Dinge einfach erledigt werden müssen. Der Zweck ist in der Hand derer, die an der Spitze der Hierarchie stehen.

Bürokratie (Karree)

Einfache Hierarchien haben nicht die organisatorische Struktur, um mit höheren Graden an Komplexität umgehen zu können. Das industrielle Zeitalter brachte einen tiefgreifenden Wandel und mehr Komplexität mit sich. Die Bürokratie wurde zum vorherrschenden Organisationsmodell, welches sich durch eine horizontale Spezialisierung mit vertikaler Kontrolle auszeichnet. Gemeinsam konnten Menschen eher mit Komplexitäten umgehen, als das einer oder eine allein je geschafft hätte. Bürokratie ist gut geeignet für Stabilität, Optimierung sowie die Sicherung des Status quo und für das Managen von komplexen Situationen. Dies funktioniert jedoch nur bis zu einem bestimmten Grad. Wenn die Komplexität zunimmt und sich die Geschwindigkeit der Vorgänge erhöht, ist die Bürokratie nicht dynamisch genug, um schnell auf veränderte Umstände reagieren zu können. Wenn es um Veränderung und Wandel geht, ist die Bürokratie zu langsam. Der Zweck der Bürokratie wird auch hier an der Spitze der Hierarchie festgelegt.

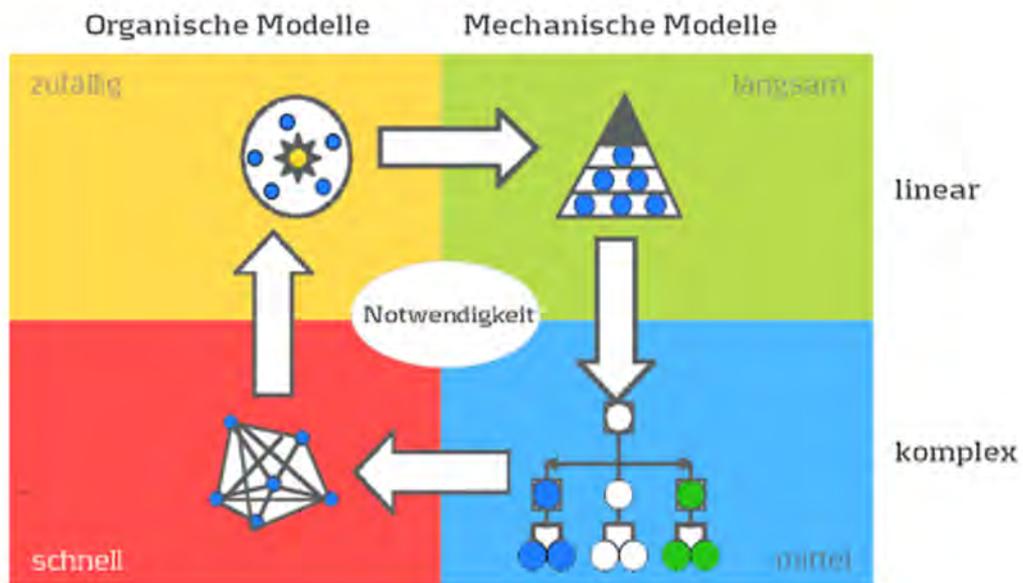
Netzwerke

Eine eher junge Form der Organisation (erstmalig in den 1970er- Jahren beschrieben) kam mit dem Informations- und Kommunikationszeitalter auf – die Organisation in Netzwerken. Immer schnellere Abläufe bedurften auch einer schnellen und flexiblen Organisation und Reorganisation. Netzwerke sind eine Ansammlung von Individuen, kleineren Gruppen oder hierarchischen Strukturen. Sie sind durch Verknüpfungspunkte (vgl. Synapsen) verbunden und können jede Organisationsform miteinander in Verbindung bringen. Netzwerke existieren auch innerhalb von Bürokratien. Für gewöhnlich bilden sich Netzwerke dann, wenn es eine gemeinsame Herausforderung bzw. einen Zweck für ein solches Netzwerk gibt. Daraus können dann Beziehungen entstehen, die wiederum gemeinsam flexibel und innovativ Dinge erledigen können. Die Verbindung entsteht dann, wenn es einen individuellen Grund für das Netzwerk gibt, der mit dem Zweck des gesamten Netzwerks harmoniert. Die unterschiedlichen Verknüpfungspunkte sind miteinander verbunden, weil ihre jeweiligen Zwecke einander brauchen. Wenn es keinen Grund bzw. Zweck mehr für die Zusammenarbeit gibt, wird das Netzwerk sich meistens wieder auflösen.

Wenn eine neue Organisationsform entsteht, bleibt die alte oft bestehen. Jede Form der Organisation hat ihre Vor- und Nachteile und ist je nach Herausforderung unterschiedlich geeignet, die an sie gestellte Aufgabe zu lösen.

Wie kann man nun, sobald sich eine Notwendigkeit bzw. ein Sinn für etwas ergibt, mit der bestmöglichen Organisationsform reagieren?

Wenn etwas erledigt werden muss, dann ist die Hierarchie das Mittel der Wahl. Wenn über etwas reflektiert werden soll, ist der Kreis (Rat) vorzuziehen. Wenn Stabilität gebraucht wird und man dabei einen gewissen Grad von Komplexität nicht ausblenden will, ist es zweckmäßig, bürokratische Systeme zu haben.



Brauchen die Menschen Innovation, sind Netzwerke am besten. Was ist aber nun die nächste Stufe der Organisation, die all diese Organisationsformen in sich vereint? Die „Art of Hosting- Community“ verfolgt einen weiteren, neuen Ansatz ...



Das fünfte Organisationsparadigma

Das fünfte Organisationsmodell ist eine Kombination aus dem Kreis oder Rat, um gemeinsame Klarheit zu schaffen, dem Dreieck (Hierarchie) für Handlungen und der Bürokratie (Karree) für Verantwortlichkeit, Struktur und Stabilität. Das Netzwerk ist dann geeignet, wenn es um den raschen Austausch von Informationen und Inspirationen geht und das Verbinden der unterschiedlichen Organisationsformen miteinander.

Im Zentrum der fünften Organisationsform steht immer der gemeinsame Zweck. Typischerweise findet eine Kerngruppe in einem Kreis den gemeinsamen Zweck. Hinter diesem Zweck steckt noch ein Grund für das Treffen: Warum sind wir hier? Gemeint ist die Herausforderung („Need“), die gespürt wird, etwas zu bewegen. Indem wir den gemeinsamen Zweck ausarbeiten, beginnen wir mit den anderen im Kreis Beziehungen einzugehen. Stellt man diese Verbindungen graphisch dar, zeigt sich das Netzwerk. Erste Schritte könnten sein, ein Kernteam zu bilden. Jede und jeder im Kernteam übernimmt Verantwortung für unterschiedliche Aufgaben – die einen organisieren Treffen oder kümmern sich um die Projektmittel. Andere schlüpfen in die Support-Rolle und begleiten und führen z. B. Projektteams. Bei der Verteilung der Aufgaben entstehen zwar inhaltlich begründete Hierarchien, die Spitze der Hierarchie wird hier jedoch vom gemeinsamen Zweck getragen und nicht von individuellen Interessensansprüchen.

Wenn ein „nachhaltiges“ Kernteam gegründet ist, gilt es, Gespräche zu führen, um sich für eine größere Gruppe von Menschen zu öffnen. Dort sind Menschen eingeladen, die ebenfalls Teil der Bemühungen/Aktion sein wollen und die gefasste Grundherausforderung der Kerngruppe mittragen können. Das Kernteam kann in weiterer Folge eine Versammlung einberufen, aus der wiederum ein weiterer Kreis von Unterstützenden für das größere Projekt hervorgehen kann. Diese Öffnung der Kreise führt, dazu, eine immer größere Community aufzubauen. Die Kerngruppe definiert mit Sinn und Zweck des Handelns eine Idee, die hinter allem steckt. In konzentrischen Kreisen dehnt sich diese Idee immer weiter aus und erreicht allmählich auch die gesellschaftliche Wahrnehmungsebene. Jeder Kreis ist durch Dreiecke (Hierarchien) mit den anderen Kreisen verbunden, die Hierarchien (Dreiecke) gewährleisten dabei die Aktivität im Netzwerk. Der Sinn der Kernaufgabe, der Kreis, die Hierarchien und die Netzwerke vervielfältigen sich immer und immer wieder. So kommt es zu einer selbstverstärkenden multiplikativen Wirkung.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass sich durch den Kontakt der Kerngruppe mit der Community ein größerer Blickwinkel ergibt. Dadurch kann die Kernaufgabe durch die Erfahrungen und Sichtweisen der Community angepasst werden. So können wir unsere gemeinsame Arbeit organisieren – auch in größeren und komplexeren anpassungsfähigen Systemen.

Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice)

Um wirklich systemverändernd zu arbeiten, braucht es informelle Zweckgemeinschaften, die längerfristig Prozesse zusammenhalten und steuern sowie mit Rückschlägen umgehen können.



Teilnehmende des AoH-Trainings Bad Boll 2017 beim World Café

Haupteigenschaften

Die Kombination der folgenden Eigenschaften bildet den Motor einer jeden Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice).

- ⇒ **Freiwilligkeit** in Form der Mitgliedschaft sowie der Rollenverteilung: Niemand wird „entsendet oder verpflichtet“. Alle Rollen innerhalb einer Gemeinschaft werden freiwillig übernommen und durch Akzeptanz der Mitglieder bestätigt. Die partizipative und kollektive Arbeitsweise einer gesunden Gemeinschaft von Lernenden beruht auf dem Einladungs- und Inspirationsprinzip.
- ⇒ **Vertrauen**: um echtes Lernen sowie innovative Lösungen zu finden, müssen auch „Misserfolge“ beurteilungsfrei mitgeteilt werden können. Der Austausch von Wissen, auch implizitem Wissen, erfolgt dann am besten, wenn es als Gemeinschaftsgut gehandhabt und als solches anerkannt wird.
- ⇒ **Selbstorganisation**: Der Sponsor bzw. die Sponsorin stellt zwar sicher, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, mischt sich aber nicht in die Themenwahl und das Management der Gemeinschaft ein.
- ⇒ **Zugehörigkeitsgefühl**: Jeder und jede ist gerne dazu bereit etwas zu geben, wenn er oder sie sich einer Gemeinschaft zugehörig fühlt. Das ist ein bedeutender Unterschied zu klassischen Netzwerken. Es wirkt identitätsstiftend und kann die Wertschätzung gegenüber eines Arbeitsgebietes und/oder der Ausführenden erhöhen.
- ⇒ Ein **geteiltes Arbeitsgebiet** oder gestelltes Thema.
- ⇒ Eine **geteilte Praxis**, ein Handwerk, eine Kunst, eine Technik.

- ⇒ **Zeitliche Begrenzung** auf den Zweck der Gemeinschaft: Wenn die Mitglieder den Zweck nicht mehr teilen, löst sich die Gemeinschaft auf. Der Zweck, die Zielsetzungen und die Arbeitsweisen müssen ständig überprüft und auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt werden. Aus diesem Grund sollte innerhalb einer Gemeinschaft immer ein purpose statement (eine Zweck-Klärung) entwickelt werden.

Rollen

- ⇒ Ein Initiator (Caller), der die Notwendigkeit für eine Gemeinschaft sieht.
- ⇒ Ein Sponsor in der Organisation, der über Entscheidungskompetenz und die Ressourcenzuteilung verfügt. Mit dem Sponsor sollte eine Vereinbarung zur Vision erfolgen. Die Kerngruppe trifft den Sponsor in regelmäßigen Abständen etwa ein- bis zweimal im Jahr. Er ist kein Mitglied der Community, kann aber zu ausgewählten Treffen eingeladen werden.
- ⇒ Eine Kerngruppe (Core-Team), die die Geschicke der Gemeinschaft kollektiv leitet. Kerngruppenmitgliedschaft beruht auf den Prinzipien Freiwilligkeit, Resonanz und Akzeptanz. Kerngruppenmitglieder müssen über genügend Zeit und Engagement verfügen, um an den Treffen teilnehmen zu können. Die Praxiserfahrung spielt eine kleinere Rolle. Die Mitgliedschaft in der Kerngruppe ist jederzeit veränderbar.
- ⇒ Gemeinschaftspfleger: sie sind die Gastgeberinnen der Kerngruppe. Im Idealfall gibt es zwei Gemeinschaftspflegerinnen, welche die Kerngruppe sanft „anstupsen“.

Arbeitsformen

Manche Gemeinschaften von Lernenden treffen sich vor Ort, manche online, und manche kombinieren beides - je nach Vertrauen, Bindung an Gruppe und Zweck sowie persönlicher Motivation. Dies erleichtert es, eine tragfähige und nachhaltige Vertrauensbasis zu schaffen, die den weiteren Prozess trägt. Die Online-Beziehung verfügt über die gleichen Verhaltensregeln (Vertraulichkeit, offen oder geschlossen) wie die Treffen vor Ort. Gerade in hierarchisch gegliederten Organisationsformen sind direkte Treffen unüblich. Sie ermöglichen es, einen von beschränkenden Konventionen freien Raum zu schaffen, der zum Austausch anregt. Es können sich thematische Untergruppen bilden. Eine Gemeinschaft kann ExpertInnen oder Gäste einladen, sie kann sich auch mit anderen Gemeinschaften zu einem System von Gemeinschaften vernetzen.

Wirkung

Gemeinschaften von Lernenden erzielen eine Reihe von sichtbaren und weniger sichtbaren, messbaren und nichtmessbaren Wirkungen und Ergebnisse. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden in oder zwischen Organisationen werden gestärkt, so dass die Kommunikationsflüsse verbessert und beschleunigt werden. Die Lernerfolge werden schneller geteilt als es in geplanten Trainings oder Kursen je möglich wäre. Oft übernehmen Gemeinschaften von Lernenden die Aufgaben des Wissensmanagements und machen implizites Wissen sichtbar. Eine reife Gemeinschaft von Lernenden (etwa nach einem halben Jahr) kann zu einer lernenden Gemeinschaft werden und somit wertvolles Wissen und/oder Know-how für eine Organisation generieren.

B. Prozessdesign

8 Atemzüge der Prozessarchitektur



Ein Planungs-Prozess in Gruppen ist vergleichbar einer Folge von Atemzügen, die wieder Teil eines größeren Atemzuges sind. Das Einatmen entspricht dabei der Phase des Öffnens, das Ausatmen der Phase des Schließens und Fokussierens.

1. Atemzug: AUFRUF „Call“

- ⇒ Das Thema zur Sprache bringen.
- ⇒ Wir konnten feststellen, dass es immer einen „Caller“ (Initiator bzw. Initiatorin) gibt, die ein Anliegen hat bzw. als erstes eine wichtige Frage aufwirft. Es kann eine Person sein, die ein Problem zu lösen hat oder sich einer Herausforderung stellen muss. Daher ist es wichtig, den „Need“ (die Störung, die Not, den Anlass) zu beachten. Manchmal gibt es mehrere „Caller“. Diese suchen sich ProzessbegleiterInnen, die sie als „Gastgeber“ bzw. „Gastgeberin“(Hosts) unterstützen.
- ⇒ Sinnvoll ist es, das Chaos zu fokussieren - Unsicherheiten und Ängste zuzulassen, sich der Herausforderung zu stellen.
- ⇒ Langsam und bedacht – zu schnelles Voranschreiten gilt es zu vermeiden!
- ⇒ Es sollte sich immer die Frage gestellt werden: Um was geht es hier wirklich?
Was wäre, wenn einige von uns gemeinsam versuchen würden, der tatsächlichen Fragestellung (der Herausforderung) in unsere Gemeinschaft auf den Grund zu gehen?

Wenn der Initiator bzw. die Initiatorin damit einverstanden und bereit ist, diesen Prozess zu starten, folgt der Übergang in die zweite Phase.

2. Atemzug: KLÄREN (PURPOSE, Sinn & Zweck)

- ⇒ Schaffung einer gemeinsamen Basis: InitiatorIn und GastgeberIn versuchen eine gemeinsame Klarheit über den Sinn und Zweck des Anliegens herzustellen. Erste Prinzipien werden artikuliert.
- ⇒ Vermeidung von Unterstellungen und Mutmaßungen!
- ⇒ Frage: Wie kommen wir vom Erkennen der Herausforderung zum tieferen Verständnis? (Von NEED zu PURPOSE)? Was genau ist der Sinn & Zweck? Sichtbarmachen des Wertes der Herausforderung für die Gruppe.
- ⇒ Diese Phase ist dann zu Ende, wenn Sinn und Zweck genau definiert sind, wenn für alle Klarheit herrscht.

3. Atemzug: EINLADEN (Design)

- ⇒ Form und Struktur geben: Gestaltungs- und Einladungsprozess
- ⇒ Sinnvoll: wiederholtes Sicherstellen, dass das Design und die Einladung dem Sinn und Zweck der Sache dienen
- ⇒ Keine zu komplexe Designgestaltung (Anpassen an den Sinn & Zweck)
- ⇒ Frage: Wer sind die wesentlichen „Stakeholder“ (Interessensvertreter*innen)? Wie sprechen wir diese an?, damit sie wirklich kommen und mitmachen?

Wie geht es weiter? Das Design des Treffens ist vorbereitet. Eine größere Anzahl von Stakeholdern wurde eingeladen. Ein guter Raum wurde gefunden und gestaltet. Nun ist Zeit sich zu treffen!

4. Atemzug: TREFFEN

- ⇒ Meeting: Gespräche, gegenseitiger Austausch
- ⇒ Sinnvolle Handlung: unsere Aufgabe besteht darin, Gastgeber zu sein für die Gruppe und für den Sinn & Zweck des Anliegens sowie falls für weitere auftauchende Fragen
- ⇒ Machen Sie das nicht im Alleingang! (never host alone)
- ⇒ Frage: Wie kann ich am besten als „Container“ (Instrument/Gefäß) dienen, damit kollektive Weisheit entstehen kann?
- ⇒ Dem Ganzen gemeinsam einen Sinn geben.

Wenn die Veranstaltung vorbei ist, finden die Stakeholder einen gemeinsamen Sinn & Zweck und beginnen kreativ zusammenzuarbeiten. An diesem Punkt ist es wichtig zu „ernten“. Die wichtigsten Erkenntnisse und Einsichten sollten festgehalten und so dokumentiert werden, dass sie Sinn machen.

5. Atemzug: ERNTEN - SINN UND BEDEUTUNG GEBEN

- ⇒ Vorgehensweise: Kollektive Sinnstiftung.
- ⇒ Initiatoren & Kernteam & Ernte-Team ernten die Früchte der Veranstaltung; sie treffen notwendige, weise Entscheidungen, um in allen Richtungen gut weiterzukommen.
- ⇒ Sinnvolle Handlung: verschiedene Perspektiven helfen das zu erkennen, was eine einzelne Person nicht erkennen kann
- ⇒ Frage: Welche tieferen Muster können wir jetzt erkennen? Wie beeinflussen diese unsere geplanten Aktivitäten? Welche Organisationsformen würden dazu passen? Was werden wir tun, um diese Aktionen zu verwirklichen und ihnen Bestand zu verleihen? Was haben wir entschieden?

Hier können tiefere Muster im System erkannt werden. Ein vielschichtiges Verständnis wird ermöglicht und neue Ideen können wachsen.

6. Atemzug: HANDELN

- ⇒ Umsetzung: die im Rahmen der Gespräche/Ernte erarbeiteten sinnvollen Handlungen in die Tat umsetzen. Follow-up (Nachbearbeitung), Weiterlernen und in der Praxis anwenden.
- ⇒ Sinnvolle Handlung: immer wieder zum Sinn & Zweck zurückkommen; dieser wird keine Gestalt annehmen, wenn er aus den Augen verloren wird.
- ⇒ Frage: Wie ermöglichen bzw. erhalten wir die Selbstorganisation?

An diesem Punkt kann Gemeinschaft entstehen. Eine gewisse Verbundenheit der Stakeholder und weises Handeln sind die Resultate.

7. Atemzug: REFLEKTIEREN und LERNEN

- ⇒ Sammeln der Erkenntnisse, des Gelernten & Reflexion: Erfahrung wird zu Weisheit.
- ⇒ Sinnvolle Handlung: einen Reflexionstermin einplanen.
- ⇒ Reflexion im Kernteam sowie mit den Kern-Stakeholdern
- ⇒ Frage: Was haben wir gelernt? Konnten wir in Bezug auf Herausforderung und Sinn & Zweck gute Resultate erzielen? Was sind die nächsten langfristigen Schritte? etc.

8. Atemzug: DAS GANZE ZUSAMMENHALTEN

Der rote Faden des sich entfaltenden Prozesses sollte mit dem tieferen Sinn, (der allen Aktivitäten zu Grunde liegt; dem großen Ganzen) in Verbindung gebracht werden. Dies ist für das Kernteam besonders wichtig:

Die Adlerperspektive einnehmen und aus dieser Perspektive den Raum für das Ganze halten. Sich aller 7 Atemzüge bewusst sein und sich auf das langfristige Ziel ausrichten. Auf die Weisheit der Umsetzung, auf die weiteren Aktivitäten der Gemeinschaft und der Praktizierenden sowie dem Wohlergehen aller im System achten.



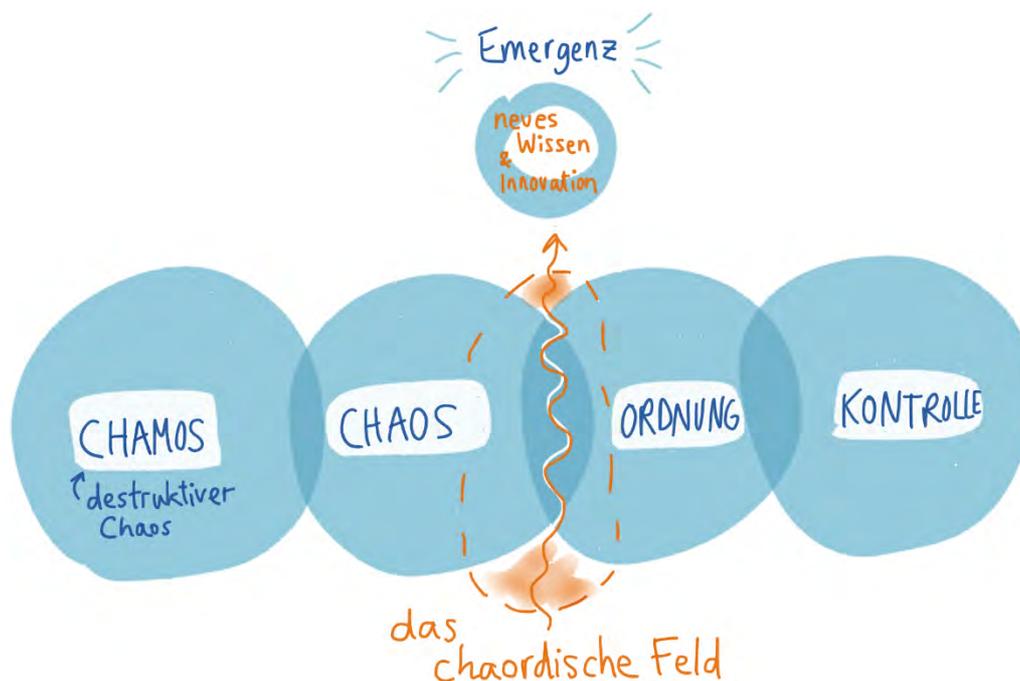
Teaching der 8 Atemzüge beim AoH-Training Bad Boll 2017

Grundlegende Rhythmen

Obwohl wir den Prozess Schritt für Schritt beschrieben haben, handelt es sich um einen zyklischen und keinen linearen Verlauf. Die Sinnfindung (bei der Ernte), die Reflexion in Bezug auf Sinn & Zweck und die darauf basierende Umsetzung nächster weiser Schritte ergeben sich während des ganzen Prozesses.

Viele Aspekte unserer Praxis basieren auf bzw. unterstützen das Modell der 8 Atemzüge. Es gibt verschiedene Fragen und Geschichten, die während jedem einzelnen Teil des Prozesses aufkommen, die verwendet bzw. gesammelt werden können. Geerntet werden kann im Laufe oder auch nach jedem Atemzug. Es gibt verschiedene Organisationsmodelle, an die der chaordische Pfad angepasst werden muss.

Das chaordische Feld und der chaordische Pfad



Chaos – Ordnung – Kontrolle sind unterschiedliche Seins- und Erfahrungszustände. Wir tendieren dazu, uns in geordneten Strukturen sicher zu fühlen. Für manche Menschen ist wiederum Kontrolle maßgeblich für ihr Sicherheitsgefühl. Außer Kontrolle zu sein wird als beängstigend wahrgenommen, wenn wir nach Vorhersehbarkeit streben.

Innovation und wirklich neue Ideen entstehen zwischen Chaos und Ordnung – dem chaordischen Pfad.

Sehen wir Organisationen als mechanistisch-strukturiert an, tendieren wir dazu, innerhalb des Bereichs zwischen Ordnung und Kontrolle zu verharren. Dort sind die Dinge stabil und vorhersehbar und dort wird auch der Status quo bzw. „mehr vom Gleichen“ reproduziert – was in manchen Fällen genau das ist, was gebraucht wird.

Die Welt und Zeit, in der wir leben, ist aber weder vorhersehbar noch stabil – das ruft mehr Flexibilität auf den Plan und fordert Lösungsstrategien, die den Herausforderungen gerecht werden und eben nicht „mehr vom Gleichen“ produzieren. Wenn wir nach innovativen, neuen Lösungen suchen, finden wir diese zwischen Ordnung und Chaos – auf dem **chaordischen Pfad**.

Der chaordische Pfad ist die Funktionsweise unserer natürlichen Umwelt – alles emergiert aus nichtlinearen, komplexen und vielfältigen Systemen. Das menschliche Gehirn ist dabei eines der komplexesten, nicht-linearen Systeme überhaupt und bildet aus nur wenigen unterschiedlichen Typen von Nervenzellen Netzwerke, deren Kombinationsmöglichkeit die Anzahl der Atome im Weltall übersteigt. Zwischen Chaos und Ordnung verläuft der Weg, wo die Dinge nicht starr und straff, sondern flexibel, dynamisch und offen für neue Verbindungen und Lösungen sind. Aus dem Chaos können neue Formen der Ordnung entstehen.

Sowie in der Natur als auch in Organisationen führt der Pfad zwischen Chaos und Ordnung zu Neuem, zu kollektivem Lernen und Innovation. Anstatt in der Organisation alles bis auf das letzte Detail zu kontrollieren oder im Gemeinwesen alles „top down“ zu entscheiden gibt es Wege, die heute schon von vielen Führungskräften begangen werden. Es sind jene der kollektiven Intelligenz und der kollektiven Weisheit. Das Zusammenführen einzelner Meinungen gestaltet sich oft als ein chaotischer Prozess, bis zu dem Punkt, an dem wir neue Einsichten und Klarheit geschaffen haben.

Um mit unserer Organisation den chaordischen Pfad zu beschreiten, brauchen wir Zuversicht, Vertrauen und vor allem den Mut, diesen Weg zwischen Chaos und Ordnung zu begehen. Mit entsprechender Geduld können letztendlich die Früchte in Form von gemeinsamen Lösungen und durchdachtem, klugem Handeln geerntet werden.

Sobald wir den Pfad zwischen Chaos und Ordnung begehen, individuell oder gemeinsam, werden wir auf dem Weg zur Klarheit auch auf Verwirrung und Konflikte stoßen. Wir durchlaufen eine Phase der Ungewissheit. Genau in dieser Phase ist die Versuchung am größten, zu schnell Gewissheit und Kontrolle zu erlangen. Wir sind gefordert, darauf zu vertrauen, dass wir damit etwas völlig Neues erreichen werden: Emergenz - wir verlassen unser gemeinsames Treffen mit etwas, das keiner von uns individuell eingebracht oder geschaffen hat.

Die Kunst dabei besteht darin, die Balance zwischen Chaos und Ordnung zu finden. Auf der äußersten Seite vom Chaos ist „Chamos“ auch destruktives Chaos genannt. Hier ist alles desintegriert und geht im Chaos unter. Auf der äußersten Seite der Ordnung ist die unterdrückende Kontrolle. Dort ist keine Dynamik vorhanden, was nichts Neues aufkommen lässt. Orientieren wir uns auf eine dieser extremen Seiten, wird das Resultat Apathie oder Rebellion sein – das Gegenteil dessen, was auf dem chaordischen Pfad möglich ist.

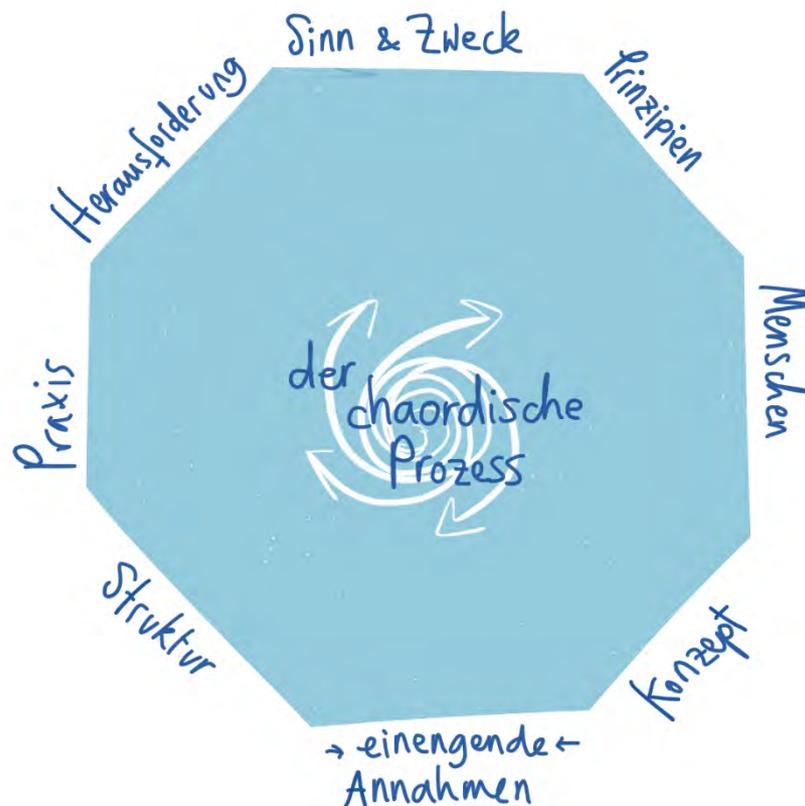
Chaos/Ordnung ist der Weg zur Führungsqualität

Ein guter Führungsstil und vorzugsweise ein partizipativer Führungsstil befindet sich in dem Feld zwischen Chaos und Ordnung. In Zeiten einer gewissen Unsicherheit und steigender Komplexität, in denen zukünftige Entwicklungen nicht vorhersehbar sind, müssen Pioniere und Pionierinnen andere einladen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen, um neue Zielsetzungen und Strategien zu entwickeln.

Ordnung/Kontrolle ist der Weg zur Managementqualität

Oft liegt die Managementpraxis zwischen Ordnung und Kontrolle, dort werden Angelegenheiten erledigt und Routinen ausgeführt, sodass ein gewünschter Standard an Resultaten erreicht werden kann. Das ist das Feld, in dem Standards reproduziert werden, z. B. ein Flugzeug sicher zu landen, eine Operation durchzuführen oder einen Zug pünktlich ans Ziel zu bringen. In diesem Feld brauchen wir Berechenbarkeit und klar definierte Prozesse und Standards.

Der chaordische Prozess (The Chaordic Stepping Stones)



Herausforderung (Need)

Wenn wir einen Prozess starten wollen, dann muss es eine anstehende *Herausforderung* geben. Es muss einen Grund geben, warum wir aktiv werden wollen. Warum tun wir das überhaupt? Die Herausforderung ist der Auslöser, die Störung, die Irritation, die am Anfang steht. Der erste Schritt einer Initiative bzw. beim Aufbau einer Organisationsstruktur besteht darin, sich über die eigentliche Herausforderung klar zu werden. Die Herausforderung liegt außerhalb unserer eigentlichen Arbeit: Ihr versuchen wir durch unsere Arbeit zu dienen.

- ⇒ Was steht gerade an?
- ⇒ Wofür ist die Zeit reif?
- ⇒ Mit welchen Herausforderungen und Chancen sind wir gerade konfrontiert?
- ⇒ Was müssten wir besser verstehen können, um ...?
- ⇒ Welchen „Need“ könnte unser Projekt/unsere Initiative auf einzigartige Weise abdecken?
- ⇒ Warum braucht die Welt (oder wer auch immer) dieses/unsere Projekt?
- ⇒ Was ist es, was uns stört, irritiert, ärgert, beunruhigt ...?

Sinn und Zweck (Purpose)

Aus der Herausforderung entsteht der *Sinn und Zweck* (Purpose) einer Sache, das eigentliche Ziel, dem wir uns widmen wollen. Wir sollten klare und überzeugende Aussagen über den Sinn und Zweck unseres Handelns finden, die uns wiederum anleiten, eine möglichst gute Arbeit zu leisten.

- ⇒ Was wäre das ideale, bestmögliche Resultat, das wir erzielen/erträumen können?
- ⇒ Welchen Sinn- und welche bedeutungsvolle Ziele können wir uns stecken, um der Herausforderung bestmöglich zu begegnen?
- ⇒ Was könnte unsere Arbeit auslösen? Wen und wozu könnte sie inspirieren?
- ⇒ Was wäre die nächste Stufe unserer Arbeit? Wo könnte sie uns hinführen?
- ⇒ Was wäre die einfachste und kraftvollste Frage, die den Kern unserer Arbeit am besten beschreibt?

Prinzipien unserer Zusammenarbeit

Prinzipien der Kooperation helfen uns, damit wir reibungslos zusammenarbeiten können. Sie sollen möglichst einfach sein, dass sie von allen getragen werden und alle ein gemeinsames Verständnis darüber haben. Diese Prinzipien sind keine Plattitüden oder Zettel, die irgendwo abgelegt werden. Sie beschreiben kurz und bündig unsere Übereinkunft, wie wir längerfristig kooperieren und unsere Beziehung gestalten wollen, um unsere Arbeit überhaupt möglich zu machen.

- ⇒ Was sind grundlegende Prinzipien, nach denen unser Lernnetzwerk funktionieren soll?
- ⇒ Woran müssen wir uns immer wieder erinnern bezüglich der Art und Weise, wie wir mit den Teilnehmenden unserer Initiative umgehen wollen?
- ⇒ Was ist ganz wichtig? Was dürfen wir nicht während der Weggestaltung aus den Augen verlieren?
- ⇒ Welche einzigartigen Wege lassen sich durch unser Art zu arbeiten und zu kooperieren beschreiten?

Menschen

Wenn die *Herausforderung* (Need) und der *Sinn und Zweck* (Purpose) einmal geklärt sind und wir uns über die Prinzipien unserer Zusammenarbeit einig geworden sind, können wir die Menschen identifizieren, die in unsere Arbeit involviert sind. Die können nun die Netzwerke aufzeichnen und Landkarten davon erstellen. Das hilft uns zu erkennen, wer davon betroffen ist und wer an dem, was wir tun, interessiert sein könnte.

- ⇒ Wer ist da?
- ⇒ Wer fehlt und sollte dabei sein?
- ⇒ Wie können wir Beziehungen knüpfen, damit unsere Ideen und unsere Arbeit Kreise ziehen können?
- ⇒ Wer könnte an den Ergebnissen unserer Arbeit interessiert sein?

Konzept

Wenn unsere Idee konkreter wird und sich die dazugehörigen Strukturen abzeichnen, dann können wir damit beginnen zu erforschen, welche Konzepte nützlich wären. Das Konzept gibt den unterschiedlichen Strukturen unserer Arbeit eine Form. Beispiel: Wenn wir einen Weg gestalten müssen, um Wasser zu überwinden, dann wäre das Lösungskonzept eine Brücke oder eine Fähre o. ä. Wir erforschen nun also verschiedene mögliche Konzepte und was sie für unsere Arbeit bedeuten würden.

- ⇒ Für welche Form könnten wir uns entscheiden?
- ⇒ Was ist das tiefere Muster hinter unserer Arbeit und welche Organisationsformen würden dazu passen?
- ⇒ Wie könnten wir unsere Prinzipien anwenden, um ein bestmögliches Resultat zu erzielen?

Einengende Annahmen

- ⇒ Was macht uns Angst? Wovor fürchten wir uns? Welche neuen Wege ängstigen uns?
- ⇒ Was wären wir ohne diese Ängste und Befürchtungen?
- ⇒ Was brauchen wir, um die neuen und unbekanntenen Wege zu wagen?
- ⇒ Was müssen wir in unserer Zusammenarbeit (er-)lernen?
- ⇒ Welche Unterstützung können wir uns gegenseitig geben?

Struktur

Wenn das Konzept einmal gewählt ist, ist es Zeit, Strukturen zu entwickeln, die unsere Ressourcen leiten. Hier treffen wir Entscheidungen über den Einsatz der Ressourcen der Gruppe: Zeit, Geld, Energie, Commitment und Aufmerksamkeit.

- ⇒ Was wird aus uns, wenn wir uns auf diese Weise treffen und arbeiten?
- ⇒ Wie unterstützen wir die Ziele der Gruppe?
- ⇒ Was ist die einfachste und unkomplizierteste Struktur, damit wir unserer ursprünglichen *Herausforderung* nachkommen und den *Sinn und Zweck* erfüllen?
- ⇒ Welche Rolle könnte das Kernteam nach dem Projekt noch spielen?

Datum	Herausforderung Sinn und Zweck	Aktivität	Ernte	Bemerkungen

Praxis

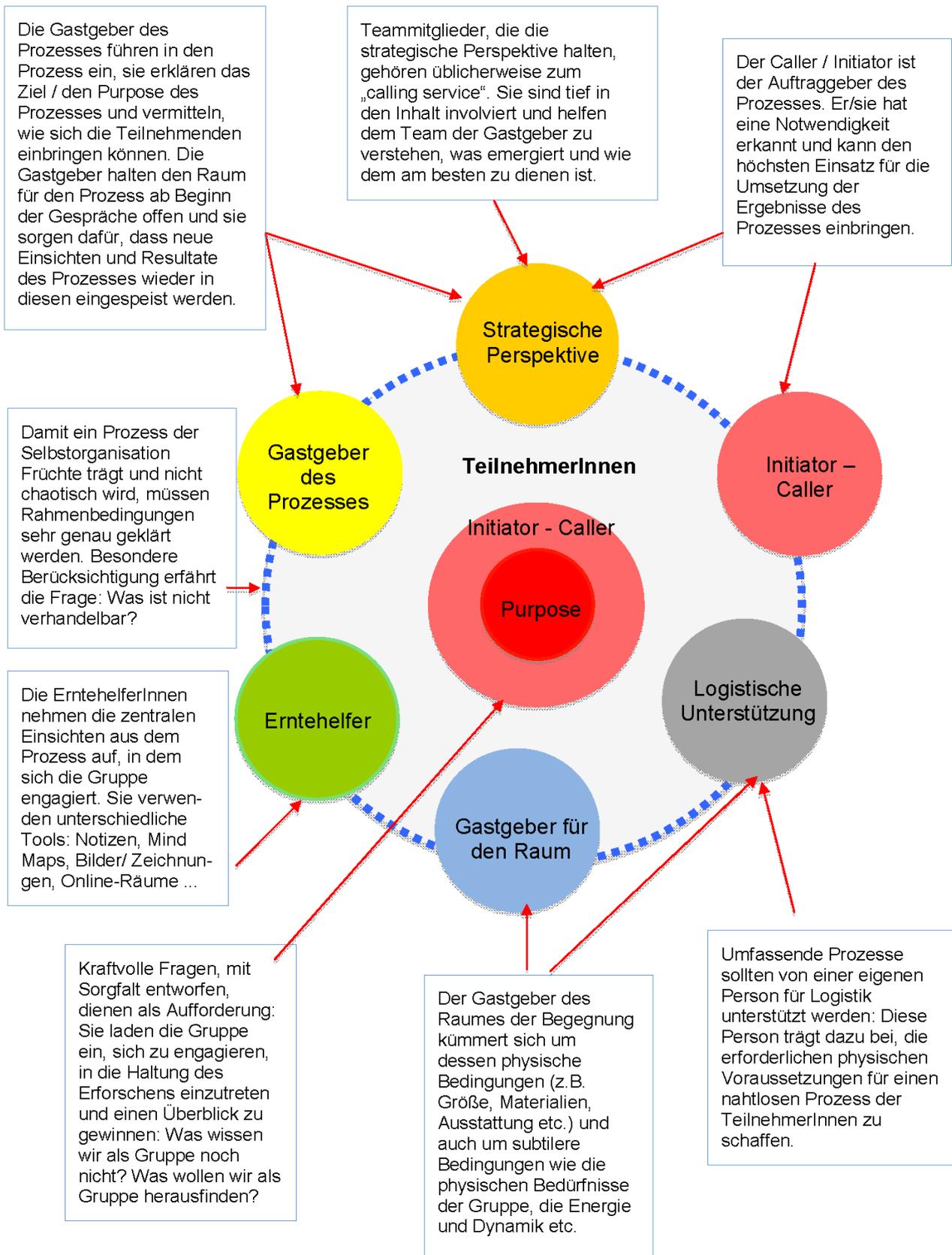
- ⇒ Was brauchen wir, um unsere Zusammenarbeit nachhaltig zu gestalten?
- ⇒ Worin besteht unsere eigene Praxis beim Arbeiten in Netzwerken?
- ⇒ Wie fördern wir Beziehungen und unterstützen die Arbeit, die daraus entsteht?

Ernte

- ⇒ Arbeit hat keinen Sinn, wenn die Früchte der Arbeit nicht geerntet werden.
- ⇒ Welche Formen der Ernte unserer Arbeit sind für unsere Herausforderung am besten?
- ⇒ Welche Artefakte repräsentieren das, was wir entwickelt und gestaltet haben, am stärksten?
- ⇒ Wie können wir die DNA unserer Arbeit weitertragen?
- ⇒ Welche Feedback-Schleifen müssen wir schaffen, damit das Lernen sich selbst unterstützen kann?
- ⇒ Wie bleiben wir offen für Emergenz?



Die Zusammenarbeit im Hosting-Team



KERN-TEAM DES
GASTGEBENS IN
THE ART OF
HOSTING

Theorie U

Claus O. Scharmer nennt diesen Prozess „von der Zukunft her führen“, d.h. die möglichen Zukunftspotenziale von uns selbst, von Unternehmen oder anderen Institutionen wahrzunehmen und daraus Handlung zu entwickeln. Beim sogenannten „Pre-sencing“ wird die Zukunft zu einem Teil der Gegenwart, so dass wir lernen die Möglichkeiten und Potenziale der Zukunft bereits heute in unser Tun zu integrieren. ⁱ

Die Art und Weise, mit der wir unsere Aufgaben betrachten, vergleicht Scharmer mit der Arbeit eines Künstlers bzw. einer Künstlerin. Er bezeichnet mindestens drei unterschiedliche Perspektiven als denkbar:

- ⇒ Die Betrachtung des Kunstwerkes als fertiges Produkt
- ⇒ Die Betrachtung des schöpferischen Prozesses
- ⇒ Die Fokussierung auf den Moment, in dem der Künstler bzw. die Künstlerin vor der noch leeren Leinwand steht.

Übertragen stellen sich anhand dieser drei Perspektiven die folgenden Fragen:

- ⇒ Was tun wir? (Produkt)
- ⇒ Wie tun wir etwas? (Prozess)
- ⇒ Von welchen Quellen aus arbeiten wir? (leere Leinwand)

Der U-Prozess führt uns heraus aus dem vertrauten Muster, zu Problemen schnell eine Lösung präsentieren zu müssen. Vielmehr lädt er ein, den eigenen Verstehenshorizont zunächst deutlich zu erweitern, bevor es darum geht, das Neue „in die Welt zu bringen“. Wir bewegen uns auf der linken Seite des U herunter. Auf diesem Weg kommen wir in Kontakt mit der Welt, die außerhalb unserer vertrauten Grenzen liegt bis zum Bodenpunkt des U. An diesem Punkt des Ganz-gegenwärtig-Seins, dem „Presencing“, werden wir uns dessen bewusst, was sich an neuen Möglichkeiten vor uns entfaltet. Auf der rechten Seite bewegen wir uns das U hinauf, um das Neue voranzubringen.

Im Presencing nähern wir uns der Quellen unseres Handelns, dem Moment, an dem wir Altes aufgeben können und die Möglichkeiten der Zukunft zur Quelle unseres Handelns lassen werden. Dieser Prozess des „Loslassens“ des Alten und des „Zulassens“ des Neuen eröffnet uns den Zugang zu einer tieferen Quelle des Wissens.

Die Reise durch das U vertieft die folgenden Kompetenzen:

Zuhören

Die grundlegende Kompetenz des U ist das Zuhören. Anderen zuhören. Sich selbst zuhören. Und zuhören was sich aus der Gemeinschaft heraus entwickelt. Zum erfolgreichen Zuhören ist viel freier Raum notwendig, der es anderen ermöglicht sich zu beteiligen. Der Prozess fördert dieses durch die Haltung eines offenen Geistes, der neugierig fragt: „Was ist der Erfahrungsschatz anderer?“

Wahrnehmen

Sich auf die Sichtweisen und Vorstellungswelten anderer einzulassen, ohne gleich zu (be)urteilen, ist der Schlüssel um von einer Projektion zum wirklichen Wahrnehmen zu gelangen. Voraussetzung hierbei ist es, sein Herz für den anderen Menschen zu öffnen.

Fühlen

Die Vorbereitung für das Erleben am Grund des U-Preseing ist die Abstimmung der drei Instrumente: des offenen Geistes, des offenen Herzens und des offenen Willens. Dieser Öffnungsprozess ist nicht passiv, sondern ein aktives „Hinfühlen“ zusammen als Gruppe. Das offene Herz erlaubt es uns die Situation als Ganzes wahrzunehmen. Der offene Wille ermöglicht uns, alles, was wir bislang für richtig hielten, loszulassen und uns zu öffnen für das, was entsteht.

Die innere Quelle (Preseing)

Uns mit der tiefsten Quelle unseres Seins und unseres Willens zu verbinden, erlaubt es der Zukunft aus dem Ganzen zu entstehen und nicht nur aus einem kleinen Teil oder einer speziellen Interessensgruppe. Dann können sich neue Möglichkeiten zeigen, die einen Weg in die Zukunft weisen.

Verdichten (Crystalizing)

Aus dem, was sich zunächst nur als Idee zeigt, entsteht in einer Gruppe von Menschen, die sich dem Ergebnis eines Projektes verpflichtet weiß, eine Dynamik, welche nach außen drängt. Sie sucht Wege, um Gestalt zu gewinnen. Diese Dynamik wirkt als Attraktor und zieht andere Menschen und Mittel an.

Erproben (Prototyping)

Um sich auf der linken Seite des U herunter zu bewegen muss sich eine Gruppe öffnen und mit den Widerständen des Denkens, der Emotion und des Willens auseinandersetzen. Um auf der rechten Seite des U wieder nach oben zu bewegen, müssen wir Denken, Fühlen und Willen zur praktischen Anwendung bringen. Jetzt wird es darauf ankommen, erste kleine Pilotversuche im Sinne des neuen Handelns zu starten und das Lernen daraus miteinander zu verbinden.

Handeln (Performing)

Ein berühmter Geiger sagte, er könne in der Kathedrale von Chartres nicht einfach seine Geige spielen; hier müsse er den gesamten Raum bespielen, sozusagen auf einer Makro-Geige – um sowohl dem Raum als auch der Musik gerecht zu werden. Auch Organisationen müssen auf diesem Makro-Level arbeiten: die richtigen Spieler und Spielerinnen versammeln und eine Sozialtechnik aufgreifen, die es einer Multi-Stakeholder-Versammlung erlaubt den Schritt vom Debattieren zur Erschaffung des Neuen zu gehen.



C. Kernmethoden

Vorbemerkung

Bei den hier beschriebenen Methoden geht es nicht um Technik, sondern darum, den Prozess mit Hilfe der 8 Atemzüge sinnvoll zu gestalten. Sie werden eingesetzt als Ermöglicher im Gesamtprozess. Wichtig ist, beim Prozess-Design im Blick zu haben, welche Ergebnisse erzielt werden sollen, welche Ernte gewünscht ist und was letztlich mit der Ernte geschehen soll. Entsprechend ist es sinnvoll, die Hierarchie bzw. Entscheidungsträger, frühzeitig einzubinden, um sie als Unterstützer zu gewinnen und um Verabredungen für den weiteren Umgang mit den (künftigen) Ergebnissen zu vereinbaren.

World Café



World Café beim AoH-Training Bad Boll 2017

Die Methode World Café wurde von Juanita Brown und David Isacs entwickelt und ermöglicht die Arbeit mit Gruppen ab 12 Personen.

Das World Café schafft den Rahmen für einen intensiven Austausch in angenehmer Atmosphäre. Es ermöglicht effektive und qualitativ hochstehende Dialoge mit kleineren oder größeren Gruppen. Das World Café ist eine einfache und wirkungsvolle Methode, um 12 bis 1000+ Menschen miteinander in einen lebendigen und vernetzten Dialog zu bringen – und zwar zu einer Frage, die für alle Teilnehmenden von Relevanz ist. Dabei wird es möglich, das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu einem gemeinsamen Thema zutage zu fördern.

Beim World Café werden in einem entsprechenden Raum kleine Tische für vier bis max. fünf Personen vorbereitet. Für die Gesprächsrunden gibt es folgende 'Café-Etikette':

1. Fokus auf das, was wichtig ist
2. Eigene Sichtweisen beitragen
3. Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
4. Hinhören, um wirklich zu verstehen
5. Ideen verbinden
6. Neue Erkenntnisse und tiefere Fragen entdecken!
7. Auf die Tischdecke zu schreiben, malen und kritzeln ist erwünscht.
8. Haben Sie Spaß!

Das Café-Format ist flexibel und kann auf viele unterschiedliche Gegebenheiten angepasst werden. Wenn diese Richtlinien in Kombination angewandt werden, fördern sie kooperativen Dialog, aktives Engagement und konstruktive Handlungsoptionen.

Rollen im World-Café

- ⇒ Moderatoren, die den Rahmen setzen, in das Setting einführen und den Raum halten. Sie entwickeln gemeinsam mit den Auftraggebern kraftvolle Fragen für das Gespräch.
- ⇒ Gastgeber an den Tischen (manchmal ist es hilfreich, Menschen im Vorfeld anzusprechen, diese Rolle wahrzunehmen).
- ⇒ Die Reisenden, die mit ihren Beiträgen und Gedanken am Feld des kollektiven Bewusstseins mitweben.

Ablauf World-Café-Gespräche im Überblick

- ⇒ Setzen Sie vier oder fünf Personen an Cafétische oder in Gesprächsgruppen zusammen. Die Gruppe wählt einen Gastgeber bzw. eine Gastgeberin, der bzw. die während den Durchgängen am Tisch bleibt.
- ⇒ Kreieren Sie aufeinander aufbauende (gewöhnlich drei) Gesprächsrunden von jeweils ca. 20 bis 30 Minuten.
- ⇒ Es werden an allen Tischen die gleichen Fragen oder Themen behandelt, die ihr Leben, ihre Arbeit oder ihre Gemeinschaft betreffen,
- ⇒ Ermuntern Sie sowohl die Gastgebernden als auch die reisenden Gäste die wichtigsten Ideen auf die Tischdecke zu schreiben, kritzeln oder malen oder diese auf große Karten oder auf Platzdeckchen aus Papier (A4 Papier) zu schreiben und in die Mitte der Tischrunde zu legen.

- ⇒ Nach dem Ende der ersten Gesprächsrunde bleibt jeweils der bzw. die „Gastgebende“ sitzen, während die anderen zu „Reisenden“ werden. Die Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in die nächste Gesprächsrunde.
- ⇒ Bitten Sie den Gastgeber bzw. die Gastgeberin, die neuen Gäste willkommen zu heißen und kurz die wichtigsten Ideen, Themen und Fragen der ersten Gesprächsrunde mitzuteilen.
- ⇒ Ermuntern Sie dann die Gäste, die Ideen von ihren vorherigen Tischgesprächen zu verlinken und zu verbinden – indem sie gut zuhören und jeden Beitrag berücksichtigen.
- ⇒ Am Ende der zweiten Gesprächsrunde werden alle Tische bzw. alle Gesprächskreise im Raum befruchtet sein mit den Erkenntnissen der vorherigen Gespräche.
- ⇒ In der dritten Gesprächsrunde „reisen“ die Menschen weiter an neue Tische. Die Gastgebenden bleibt wiederum am Tisch sitzen. Zu Beginn der dritten Gesprächsrunde wird eine neue Frage zur Vertiefung gestellt.
- ⇒ Nach einigen Gesprächsrunden wird eine Phase eingeräumt, in der die Entdeckungen und Erkenntnisse im gesamten Plenum mitgeteilt werden können. Es passiert genau in diesen Mitteilungsphasen, dass Muster identifiziert werden, dass kollektive Bewusstsein sich zeigt und Möglichkeiten zum Handeln auftauchen.

Sobald Sie wissen, was Sie erreichen wollen und wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, können Sie die angemessene Anzahl und Länge der Gesprächsrunden festlegen, ebenso die effektivste Art der Fragestellung und die interessanteste Art und Weise, Ideen zu verbinden und sich gegenseitig zu inspirieren.

Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber eines Tisches – was ist zu tun?

- ⇒ Erinnern Sie die Gäste an Ihrem Tisch daran, wichtige Ideen, Entdeckungen, Verbindungen und tiefer gehende Fragen sofort zu notieren, wenn sie auftauchen.
- ⇒ Ermutigen Sie durch Ihre eigene Art des Zuhörens und Nachfragens die anderen Personen am Tisch, wirklich einander zuzuhören und die Beiträge wert zu schätzen.
- ⇒ Bleiben Sie an Ihrem Tisch, wenn die anderen gehen und heißen Sie die „Reisenden“ von den anderen Tischen willkommen.
- ⇒ Teilen Sie ganz kurz die wichtigsten Erkenntnisse und Entdeckungen des vorherigen Gespräches mit, so dass die anderen sich mit den Ideen ihrer vorherigen Tische einbringen können.

Kreisgespräch (Circle)



Circle beim AoH-Training Bad Boll 2016

Das Kreisgespräch (Circle) ist eine alte Form zusammenzukommen, um respektvoll miteinander zu reden. Der Kreis hat als Basis für viele Kulturen gedient, beispielsweise als Kreis der Weisen rund um ein Lagerfeuer oder zur Weitergabe von überliefertem Wissen durch Geschichten. Die Haltung der Teilnehmenden bei dieser Methode ist durch Offenheit, achtsames Reden und tiefes Zuhören gekennzeichnet. Um einen intensiven Dialog und Austausch zu initiieren ist es notwendig, im Vorfeld ein Ziel, eine Intention für diese Zusammenkunft zu formulieren. Darauf aufbauend lassen sich die Rahmenbedingungen wie Ort, Zeitdauer, Personen, Fragestellung und notwendige Ressourcen festlegen. Bei jedem Kreisgespräch gibt es einen Leiter bzw. eine Leiterin und einen sogenannten Hüter bzw. eine Hüterin, um die Intention und Phasen während des Prozesses zu gewährleisten. Dabei wird großer Wert auf die Selbstverantwortung der Teilnehmenden gelegt.

Das Kreisgespräch wird oft eingesetzt in Kombination mit anderen Methoden:

- ⇒ zu Beginn eines Treffens, um das „Check-in“ kraftvoller im Kreis zu gestalten.
- ⇒ für die Themensammlung bei Pro-Action-Café und Open-Space
- ⇒ bei der Sammlung der Ergebnisse (Convergence), nach Pro-Action-Café, Open Space.
- ⇒ zur Besprechung wichtiger Schritte, die die ganze Gruppe oder Gemeinschaft betreffen.
- ⇒ als Abschluss, um Vertrauen herzustellen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Ein Kreis ist nicht immer ein Kreis

Wenn eine Gruppe das Arbeiten im Kreis (ohne Tische) nicht gewohnt ist, kann ein Kreis von World-Café-Tischen als „Kreis“ benannt werden, und man checkt dort ein. Wenn die Gruppe schon vertrauter ist durch Café-Konversationen, kann im Anschluss ein Kreis gebildet werden. Bei mehrtägigen Treffen kann der zweite Tag im Kreis begonnen werden. Geübte Gruppen werden schnell die Kraft des Kreises erkennen, und sofort ihr Treffen im Kreis beginnen. Ein Kreis kann auch oval sein, je nach Raumbeschaffenheit, aber jeder sollte jeden sehen können. Eine Stuhllücke in Türnähe sorgt dafür, dass Menschen, ohne Stühle verschieben zu müssen, den Kreis betreten oder verlassen können.

Absicht

Die Absicht formt den Kreis und bestimmt darüber, wer kommen wird, für wie lange sich der Kreis trifft und welche Ergebnisse erwartet werden. Wer den Kreis einberuft, formuliert als Vorbereitung für das erste Treffen die Intention des Kreises und die Einladung.

Empfang oder Anfangspunkt

Wenn die Teilnehmenden angekommen sind, ist es hilfreich, dass der Gastgeber bzw. die Gastgeberin mit einer Geste beginnt, welche die Aufmerksamkeit der Anwesenden aus einer normalen Small-Talk-Unterhaltung zur Aufmerksamkeit für den Kreis führt. Diese Anfangsgeste kann aus einem Augenblick Stille bestehen, dem Vorlesen eines Gedichts, dem Hören eines Liedes etc.

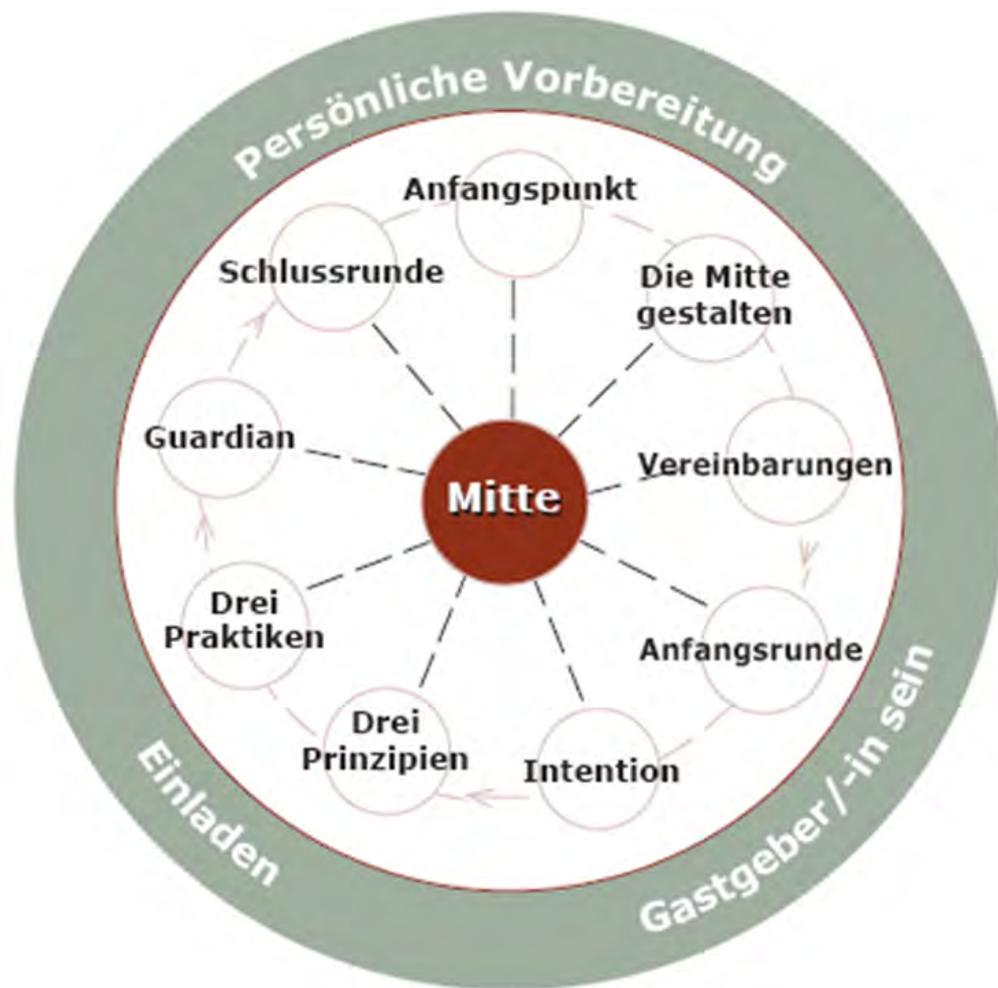
Die Mitte gestalten

Die Mitte eines Kreises ist wie die Mitte eines Rades: Jegliche Energie läuft durch diesen Punkt und die Mitte hält den Rand zusammen. Damit wir uns im Kreis daran erinnern, wie die Mitte der Gruppe hilft, gestalten wir sie normalerweise mit Objekten, welche die Intention der Gruppe zum Ausdruck bringen. Alles, was diese Intention ausdrückt oder zur Schönheit beiträgt, kann genommen werden: Blumen, eine Schale oder ein Korb, eine Kerze.

Anfangsrunde/Begrüßung

Eine Anfangsrunde hilft den Teilnehmenden, sich auf das Kreisgespräch einzustimmen und erinnert alle an ihre gemeinsame Intention. Ein „Check-in“ sorgt dafür, dass alle wirklich präsent sind. Wenn wir einander etwas von uns mitteilen, z. B. in Form einer kurzen Geschichte, weben wir an dem zwischenmenschlichen Netz, das uns verbindet.

Eine Check-in-Runde beginnt normalerweise mit einem Freiwilligen und geht dann weiter im Kreis. Wenn jemand noch nichts sagen möchte, ist der bzw. die Nächste dran – am Ende gibt es noch einmal die Möglichkeit zu sprechen für die, die sich vorher noch nicht bereit gefühlt hatten. Manchmal legen die Teilnehmenden auch individuelle Objekte mit in die Mitte, um ihre Präsenz und ihre persönliche Beziehung zu der Intention auszudrücken.



Kreis-Vereinbarungen treffen

Vereinbarungen dienen dazu, dass für alle ein freier und tiefer Austausch ermöglicht wird, dass unterschiedliche Ansichten respektiert werden und dass alle die Verantwortung für das Wohlergehen und die Richtung der Gruppe miteinander teilen. Häufig werden folgende Vereinbarung getroffen:

1. Was die Einzelnen im Kreis mitteilen, wird vertraulich behandelt und nicht nach außen getragen.
2. Wir hören einander mit Empathie und Interesse zu.
3. Wir bitten um das, was wir brauchen, und geben das, was wir geben können.
4. Wir einigen uns auf eine bzw. einen „Guardian“ (Hüter bzw. Hüterin). Seine Aufgabe ist es, auf die Bedürfnisse, die Zeit und die Energie der Gruppe zu achten. Wir vereinbaren ein Signal für eine Pause, mit dem das Bedürfnis nach einer Pause angezeigt werden kann.

Drei Prinzipien

Ein Kreis ist eine Gruppe, in der die Verantwortung für die Gruppe bei allen Teilnehmenden liegt: Alle sind Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen.

- ⇒ Die Leitung der Gruppe wird abwechselnd von allen Teilnehmenden/Mitgliedern wahrgenommen.
- ⇒ Die Verantwortung für die Qualität des Kreisgesprächs wird von allen geteilt.
- ⇒ Letztendlich verlassen wir uns auf Inspiration (oder „Geist“), nicht auf unsere persönlichen Vorhaben.

Drei Praktiken

- ⇒ Uns unserer Absicht beim Sprechen bewusst sein, indem wir darauf achten, was im Moment gerade für das Gespräch relevant ist.
- ⇒ Aufmerksames Zuhören: Respektvoll gegenüber dem Lernprozess aller Gruppenmitglieder.
- ⇒ Zum Wohlergehen des Kreises beitragen: Wir bleiben uns der Wirkung unserer Beiträge bewusst.

Formen der Interaktion im Kreis

Es gibt in einem Kreis drei verschiedene Arten, miteinander ins Gespräch zu kommen:

- ⇒ Ein Redeobjekt wird oft in der Anfangsrunde und in der Endrunde benutzt. Er wird dann eingesetzt, wenn es erwünscht ist, die Geschwindigkeit des Austausches zu verlangsamen, von jedem etwas zu hören oder sprechen zu können, ohne unterbrochen zu werden.
- ⇒ Ein Gesprächsaustausch ohne Redeobjekt findet oft dann statt, wenn es um Reaktion, Interaktion und das Einbringen von neuen Ideen, Gedanken und Meinungen geht.
- ⇒ Stille oder Reflexion gibt allen Zeit, um über das nachzudenken, was gerade geschieht oder ansteht im Verlauf des Kreistreffens. Eine Zeit der Stille kann von jedem gewünscht werden, sodass alle reflektieren können, welche Wirkung sie auf die Gruppe haben – oder um der Gruppe zu helfen, wieder zurückzufinden zu ihrer ursprünglichen Intention – oder um eine Frage still innerlich zu bewegen, bis sich mehr Klarheit ergibt.

Der Hüter / Die Hüterin

Die Rolle des bzw. der Guardian ist das wichtigste Werkzeug, wenn wir eine hierarchiefreie Gruppe ohne einzelne Leitung haben wollen. Seine Aufgabe besteht darin, darauf zu achten,

dass die Gruppe ihren ursprünglichen gemeinsamen Intentionen treu bleibt. Ein Mitglied des Kreises meldet sich freiwillig, um auf die Gruppenenergie zu achten und den Verlauf des Kreistreffens achtsam wahrzunehmen. Finden mehrere Treffen statt, ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden sich mit dieser Rolle abwechseln.

Normalerweise benutzt der Guardian etwas, um ein sanftes akkustisches Signal zu setzen – ein Glöckchen oder eine Rassel zum Beispiel. Wenn dies ertönt, bedeutet das für alle in der Gruppe, dass innegehalten wird, dass alle durchatmen und einen Augenblick in Stille verbringen. Dann lässt der Guardian wieder das akkustische Signal erklingen und teilt mit, warum er um die Pause gebeten hat. Alle Teilnehmenden können jederzeit um eine solche Pause bitten.

Abschiedsrunde

Am Ende eines Kreis-Treffens ist es wichtig, dass alle einen Moment lang die Möglichkeit erhalten mitzuteilen, was sie gelernt haben oder von dem Treffen mit nach Hause nehmen. Diese letzte Runde beendet das Treffen formell und bietet noch einmal allen die Gelegenheit, nachzudenken und ggf. ihre mitgebrachten Sachen aus der Mitte wieder an sich zu nehmen. Nun gilt es wieder „umzuschalten“: Von der Kreisenergie zum alltäglichen Umgang miteinander. Der Kreis erfordert intensive Aufmerksamkeit füreinander, aus dieser besonderen Energie entlassen wir einander nun wieder. Häufig ist es so, dass der Gastgeber bzw. die Gastgeberin, Guardian oder jemand anderes aus der Gruppe nach der letzten Runde noch ein paar inspirierende Worte zum Abschied sagt. Es kann auch zu einem Augenblick Stille eingeladen werden, bevor der Kreis aufgelöst wird.



Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry)

Dies ist eine Methode, die den Fokus auf das legt, was funktioniert, anstatt auf das, was nicht funktioniert. Bei der Wertschätzenden Befragung wird daher ganz bewusst ein positiver Ansatz gewählt, um einer destruktiven Haltung nicht viel Raum und Energie zu geben. Gut geeignet auch in Kombination mit anderen Methoden, entweder zu Beginn, wenn Vertrauen in Kleingruppen von zwei oder drei Menschen aufgebaut werden soll, oder beim Austausch von „intimeren“ Erfahrungen.

Die Vier Phasen der Wertschätzenden Befragung

Entdecken

Je zwei oder drei Teilnehmende interviewen sich gegenseitig über ihre Erfolge in der Vergangenheit („Juwelen heben“), dazu erhalten sie einen Interview-Leitfaden. Anschließend erzählt man sich an den Tischen von den Erlebnissen und einigt sich auf eine Geschichte, die dann im Plenum berichtet wird. Aus ihr werden die für das Thema wichtigen Stärken abgeleitet.

Träumen

Ausgehend von den Geschichten wird die Zukunft gestaltet, und zwar mit der Hilfe von farbenprächtigen Collagen. Aufgabe ist es, das Idealbild für die Zukunft zu entwerfen.

Konkretisieren

Hier werden konkrete Ideen entwickelt, wie die Zukunftsvision in der Praxis aussehen wird. Dies mündet in sogenannte Zukunftsaussagen, am Ende stehen für jedes Kernthema drei bis fünf Aussagen auf dem Papier.

Umsetzen

In der vierten Phase schließlich gilt es, Maßnahmen zur Umsetzung zu finden. Dazu finden sich diejenigen an einem Tisch wieder, die auch in der Praxis zusammenarbeiten.



Den Fokus auf die Zukunft statt auf die Probleme richten.



nach David L. Cooperrider and Diana Whitney in: The Change Handbook, 2007

Anwendungsmöglichkeiten im „Art of Hosting“ Kontext

Die erste Phase, die Entdeckung, wird in Interviewform gestaltet. Anschließend wird das darin Erlebte und Gehörte für eine Reflexion in seiner Essenz sichtbar gemacht und dokumentiert. Die Fragen und das Erzählen an sich sind schon eine Intervention. Die darauf aufbauenden Phasen werden in anderen Formen des Gastgebens guter Gespräche abgehalten, z. B. World Café, Open Space, Graphisches Aufzeichnen, kollektives Mindmap oder strategisch geerntete Geschichten erzählen (Collective Story Harvesting).

Wichtige Aspekte bei der Umsetzung sind hier, wie auch bei den anderen Prozessen, Transparenz, Offenheit sowie Einbinden der Ebenen der Handelnden und Entscheidungsträger bei der Vor- bzw. Nachbereitung.

Privatsphäre und Transparenz: Es ist möglich, bestimmte Teile der wertschätzenden Befragung in der persönlichen Sphäre zu belassen und nur diejenigen Teile der Ergebnisse im Plenum und darüber hinaus sichtbar zu machen, die für den weiteren Verlauf des Prozesses ausschlaggebend sind. Manchmal ist das Entstehen von Beziehungen unter verschiedenen Gruppen schon „Ernte“ oder Ergebnis genug, besonders dann, wenn es davor nicht wirklich offene und lebendige Begegnungen gab. In einem solchen Fall wird man vielleicht nicht alle Interviewergebnisse sichtbar machen.

Wenn es um konkrete Lösungen geht, ist es zweckmäßig, alle bedeutsamen Interviewergebnisse in den Prozess einfließen zu lassen. Wichtig ist es, beim Design des Prozesses so viele Umstände und Erwartungshaltungen der Teilnehmenden wie möglich zu kennen. Das ermöglicht, einerseits für das Interview passende Fragen zu formulieren und andererseits das richtige Maß an Schutz und Privatsphäre anzuwenden zu können.

In der „Art of Hosting“-Bewegung hat sich der Brauch entwickelt, die wertschätzende Befragung in seiner Kurzform als „Eisbrecher“ einzusetzen, um zu Beginn ein Kennenlernen zu ermöglichen. Diese Methode wird auch Arbeit in „Triaden“ genannt. Dann dient die Kurzform gleichzeitig als „Check-in“, sozusagen als Basis für den Tag oder das gesamte Zusammensein.

Einzelne Schritte:

Der/die Moderator/in oder Gastgeber/in erklärt den Sinn und Zweck der nun kommenden Konversationsform, den Ablauf und die Fragen und was mit den Ergebnissen passieren wird.

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich einen oder zwei Gesprächspartner zu suchen, (evtl. entsprechend von Vorgaben). Die Teilnehmenden bekommen ein Interviewblatt mit Fragen, auf dem sie die Geschichten und Erfahrungen der zu Befragenden mitschreiben können.

In den Triaden hat jeder Teilnehmende nacheinander folgende Rollen:

- ⇒ Interviewer/in
- ⇒ Befragte/r
- ⇒ Zuhörer/in und Schreiber/in

(Bei nur zwei Personen schreibt der/ die Interviewer/in mit)

Die Dauer für ein Interview kann ca. 15 bis 30 Minuten betragen. Kurz vor dem Rollentausch sollte Zeit sein für ein kurzes Feedback vom Zuhörer an den Erzähler. Dabei stehen Beobachtungen im Fokus, die für den Zuhörer besonders hervorstechend waren. Insgesamt kann der Interviewprozess selbst bis zu 90 Minuten dauern, in der „Eisbrecher-Funktion“ auch weniger.

Hinweise

Je nach Teilnehmenden und Moderationsart der Gastgeber wird die Gruppe den Rollentausch in Selbstorganisation durchführen oder eher ein Zeichen zum Rollentausch brauchen. Vielfach können sich die Gruppen den Ort für die Interviews frei wählen.

Die Auswahl der Fragen sollte so gestaltet sein, dass es den Interviewten möglich ist, positive Situationen zu beschreiben oder zu entwickeln. Sofern nach einer zukünftige Situation

gefragt wird, ist es hilfreich zu fragen, was nötig wäre bzw. welche Unterstützung man braucht, damit diese Situation eintreten kann.

In manchen Fällen ist es durchaus anzuraten, im Anschluss eine Frage zu den weniger guten Praktiken zu stellen. Dies insbesondere dann, wenn der Eindruck entstehen könnte, dass man bewusst negative Praktiken ausblenden wollte.

Fragen hierbei könnten sein:

- ⇒ Was läuft gut? Womit bist du zufrieden?
- ⇒ Was läuft nicht so gut, was sollte deiner Meinung nach nicht mehr vorkommen?
- ⇒ Was wäre die absolute Traumsituation?
- ⇒ Was muss passieren, damit diese Situation sich einstellen kann?

Die Ernte

Für die Interviews werden Interviewblätter zur Verfügung gestellt. Zusätzlich benötigt man Moderationskarten oder Papier für Poster, um die Essenz der Gespräche zu ernten. Für das Sammeln der Ergebnisse im Plenum (Ernte) muss genügend Zeit eingeplant werden, abhängig von der Gruppengröße sowie für Reflexion danach.

Anwendungsfelder

- ⇒ Um die Kultur des Umgangs miteinander sichtbar zu machen oder eine solche zu entwickeln
- ⇒ Wenn Organisationen, Einrichtungen oder Gemeinden von Best Practices anderer lernen wollen bzw. diese ausgetauscht werden sollen
- ⇒ Um einen Veränderungsprozess lebendig zu beginnen, indem er auf dem Besten aufbaut, das schon vorhanden ist
- ⇒ Beim Zusammenlegen von Gemeinden oder Organisationen, wenn zwei „Kulturen“ aufeinander treffen
- ⇒ Um in einer Anfangsphase unterschiedliche Gruppen zusammen-zuführen und gemeinsam handlungsfähig zu machen
- ⇒ Um sich einen Überblick zu Beginn einer Veranstaltung zu verschaffen, was schon an guten Erfahrungen da ist
- ⇒ Um gegen Ende einer Veranstaltung das gemeinsam Erlebte zu verdauen und ggfs. in einen Aktionsplan einfließen zu lassen

Open Space



Harrison Owen, Organisationsberater in Washington DC, hat Open Space als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchstrukturierten internationalen Konferenz entwickelt. Da die Kaffeepausen nicht nur die beliebtesten Phasen waren, sondern sich auch als der effektivste Teil der Konferenz herausgestellt hatten, entwarf er ein Konzept nach Art offener Kaffeepausen: Die Teilnehmenden sollten selbst Richtung, Verlauf und Inhalte der Konferenz bestimmen. Die vielen Teilnehmenden arbeiten selbstverantwortlich simultan an Dutzenden von „heißen“ Themen. Motivation und Gemeinschaftsgefühl, Erfolgserlebnis und Freude werden in oft ungeahnter Weise entfacht.

Open Space bietet ein Umfeld für intensives Lernen. Durch oft völlig neue Vernetzungsstrukturen werden neue Konzepte und Ideen entwickelt, die in produktive Aktionen umgesetzt werden. Es wird auf Kontrollfunktionen durch die Leitung möglichst verzichtet. Sie wurden als Haupthemmnis für Innovationsprozesse identifiziert. Mit dem Verzicht auf Kontrolle, auf ein fertiges Design und eine vorstrukturierte Agenda hat Owen einen Weg gefunden, den Raum zu öffnen für kreative Prozesse. Vorgegeben sind nur der Ort, ein einfacher Rahmen und eine zeitliche Struktur, was einen reibungslosen Ablauf des Geschehens ermöglicht. Hauptakteure und Hauptakteurinnen sind die Teilnehmenden selbst, die individuell und als Gruppe für das Ergebnis und den Inhalt ebenso verantwortlich sind wie für die Lernprozesse, die Kommunikation und die Kultur der Konferenz.

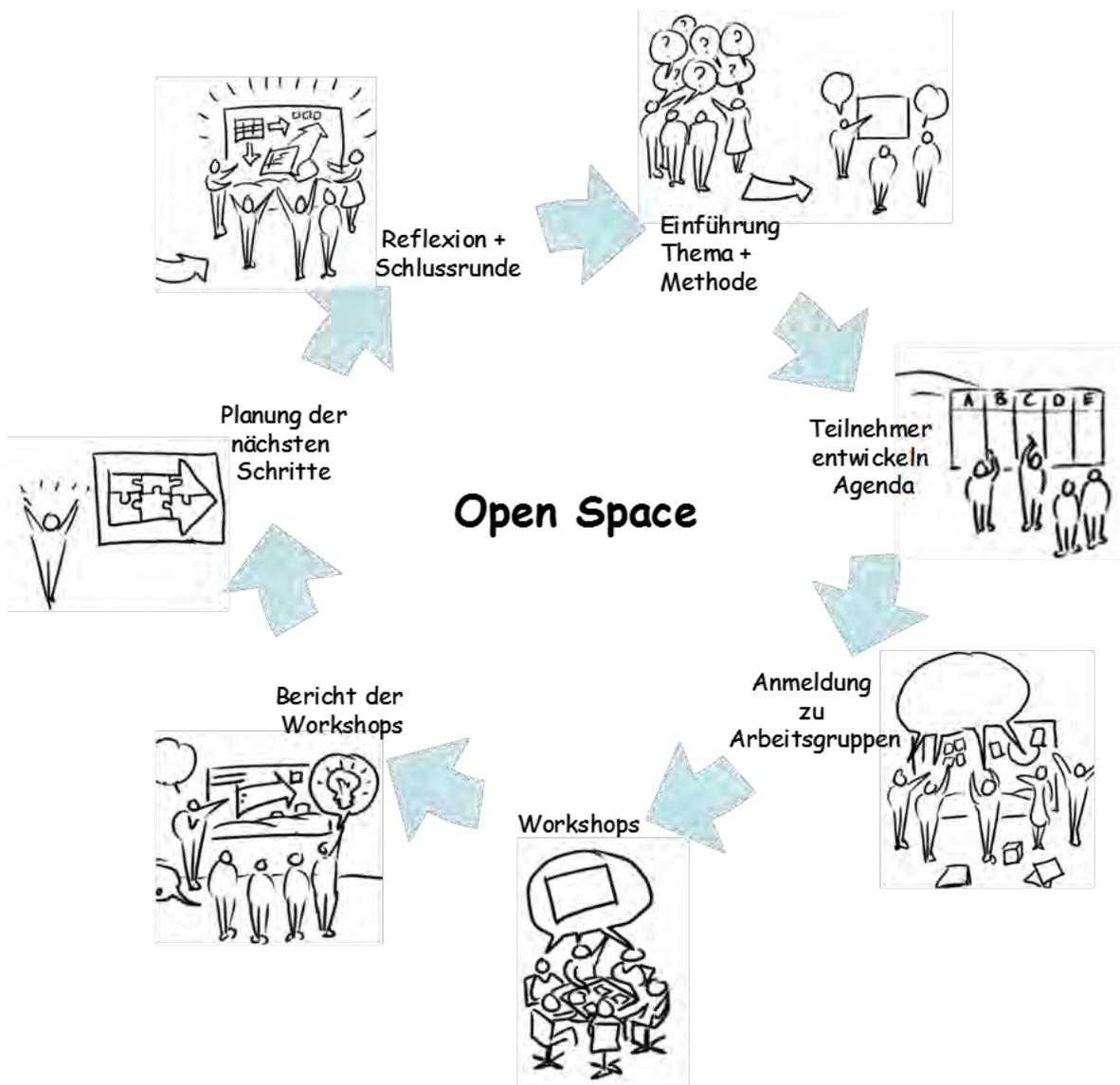
Der Open-Space-Ansatz ist also mehr als eine Arbeitsform, mehr als ein methodischer Ansatz: Es ist ein lösungsorientiertes, wirkungsvolles Mittel zur Veränderung von Organisationen, insbesondere ihrer Kultur, indem es an der Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren, lernen und arbeiten, ansetzt. Open Space initiiert vorübergehend eine „Lernende Organisation“.

Die Herausforderung, bei der Open Space eine geeignete Methode ist: Viele Menschen, ganze Organisationen, Kommunen, Einrichtungen müssen sich (in kurzer Zeit) völlig umorientieren.

Open Space eignet sich, wenn eine Gruppe eine Learning Agenda erstellen will oder wenn Austausch auf vielen Ebenen stattfinden soll (der aber längere Phasen erfordert). Ein Open Space wird sinnvollerweise dann eingesetzt, wenn in einer Gruppe/Community genug Vertrauen vorhanden ist, wenn die geteilte Absicht klar ist, es eine hohe Eigeninitiative unter den Teilnehmenden gibt und andere zur gemeinsamen Arbeit gewonnen werden sollen.

Was unterscheidet Open Space von anderen Methoden?

Der Unterschied zu allen anderen Workshop- und Gruppenarbeitstechniken ist die Selbstorganisation und die absolute Freiwilligkeit, ohne jeglichen Zwang. Dies ist ausschlaggebend für das Engagement und die Motivation. Am Ende bietet es ein Protokoll für alle Einzelthemen. Es lässt sich sehr schnell in beliebiger Größenordnung und auf breiter Basis anwenden, weil es keine langwierige Planung und Vorbereitung benötigt.



Der Rahmen

Die Anzahl der Teilnehmenden ist nicht vorgegeben. Open Space eignet sich für Gruppen von 10 bis über 1000 Menschen. Die wichtigste Bedingung ist freiwillige Teilnahme. Es werden gerade diejenigen aus freier Entscheidung teilnehmen, die bereit sind, sich in einen vagen, vorher nicht bestimmbar Prozess einzulassen, zu einer Thematik, die ihnen am Herzen liegt. Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern von Open Space.



Helen Titchen Beeth: Open Space

Konkrete Umsetzung

Planungsphase: Neben der Logistik ist die Bildung des Rahmenthemas ausschlaggebend. Es muss sich um ein wirklich relevantes, „am Herzen liegendes“ Thema der jeweiligen Institution oder der Zielgruppe handeln. Daher ist die erste, bedeutende Aufgabe für die Prozessbegleitenden gemeinsam mit den Auftraggebenden, den Veranstaltenden und den Betroffenen das Rahmenthema oder die Rahmenfrage zu definieren und zu formulieren. Eine Aufgabe, die sie eng verbunden ist mit den Fragen: Wohin wollen wir eigentlich? Was sollen unsere Ziele sein und wie überprüfen wir ihr Erreichen?

Open Space beginnt im Plenum mit der gesamten Gruppe im Kreis. Dadurch wird die Bildung von offener und direkter Kommunikation, Beziehung und Gemeinschaftsgefühl eingeleitet. Die wenigen Spielregeln werden kurz vorgestellt und sollten für jeden sichtbar an der Wand zu lesen sein (Hummel, Schmetterling, Gesetz der zwei Füße).

Alle Teilnehmenden werden eingeladen, ein Thema oder Frage, für die sie im Kontext des Rahmenthemas ein besonderes Interesse haben, aufzuschreiben, im Kreisinneren anzukündigen und an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem alle Themen gesammelt worden sind, wird der Marktplatz eröffnet. Nun entscheidet jeder Teilnehmende, zu welchem der angebotenen Themen er mitarbeiten möchte. Auf diese Weise ist jeder potenziell Initiator, Referent oder Mitglied einer Dialoggruppe. Oft ist jeder sogar Lehrer und Schüler in freiem Wechsel. Es müssen genug Räume, formelle und informelle (Garten, Terrasse o.ä.) zur freien Verfügung stehen.

In den ca. 40 bis 90-minütigen Arbeitsgruppen können unterschiedliche Prozesse angewendet werden. Meistens wird ein verbaler Dialog gewählt. Aber auch kreative Techniken (z. B. sportliche Aktivität, Musik). Die Kleingruppen werden nicht von „außen“ moderiert, jede Gruppe verantwortet den Prozess selbst. Wichtig ist, dass ein kurzes Protokoll geführt wird. Vorbereitete Flipcharts oder bereitgestellte Templates auf Laptops und sonstige Erntematerialien (Kärtchen etc.) können dabei helfen. (Wer war der Initiator bzw. Initiatorin, wer die Teilnehmenden, Thema, drei Hauptergebnisse, was ist der nächste Schritt?) Die Protokolle dienen als Grundlage für eine spätere Weiterführung des Themas.

Die Spielregeln

a. Das Gesetz der zwei Füße

Dieses beinhaltet Freiheit und Selbstverantwortung der Teilnehmenden. Jeder und jede Teilnehmende, mit Ausnahme der Themen-Initiatoren bzw. Themen-Initiatorinnen, hat das Recht, eine Arbeitsgruppe oder eine Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen oder nichts beitragen zu können. Damit bestimmt jeder über Inhalt und Form mit und ist verantwortlich für die Effizienz für sich und die anderen.



b. Hummeln und Schmetterlinge

Hummeln sind diejenigen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu fliegen, sich zu vertiefen, weiterzufliegen und zwischen den Gruppen befruchtend zu wirken.

Schmetterlinge nehmen es leichter, sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, vertiefen sich aber in keins. Man findet sie auch auf der Terrasse oder im Garten...

Die 5 Prinzipien des Open Space

- ⇒ Wer immer auch kommt, es sind genau die Richtigen!
- ⇒ Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.
- ⇒ Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
- ⇒ Wo auch immer es passiert, es ist der richtige Ort.
- ⇒ Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!

Pro-Action-Café

Pro-Action-Café ist die Weiterentwicklung von World-Café mit Elementen von Open Space und strukturierter Prozessberatung.

Daraus haben Ria Baeck und Rainer v. Leoprechting eine neue kollektive Konversationsform gefunden, die Menschen und ihre kreativen Ideen zusammenbringt. Genaugenommen, eine kollektive, strukturierte Beratung zwischen Gleichgestellten, bei der Teilnehmenden selbst die Themen bestimmen.

Das Pro-Action-Café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmende nach Handlungen streben, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.

In größeren Gruppenprozessen kann es beim Ernten der Ergebnisse zu konkreten Aktionen führen. In Brüssel trifft sich eine Community von Change Agents regelmäßig für einen Abend pro Monat im Pro-Action-Café Format.

Die Anwendungen des Pro-Action-Café sind damit noch lange nicht ausgeschöpft. Die „Art of Hosting-Community“ entwickelt stetig Neue!

Grundidee: Ein Café zur konkreten Beratung von vielen Anliegen

Ein Viertel der Teilnehmenden (Gastgeberinn und Gastgeber) ruft zur Mitentwicklung von Vorhaben oder Projekten auf, an denen ihnen sehr gelegen ist. Sie bekommen einen Tisch, an dem ihr spezielles Vorhaben das Thema eines fortlaufenden Beratungsgesprächs über drei Runden ist. Die anderen Teilnehmenden werden Reisende und besuchen drei verschiedene Tische. Dort unterstützen sie mit ihren Fragen, eigenen Vorstellungen und konkreten Hilfsangeboten die Hosts, um ihre Anliegen voranzubringen. Dabei verbinden sich Projekte und Handlungsoptionen oft über den Raum des ganzen Cafés.

Voraussetzungen

- ⇒ eine Gruppe ab mind. 12 diversen Teilnehmenden, nach oben offen.
- ⇒ eine Bereitschaft der Teilnehmenden, konkrete Vorhaben zu besprechen und Hilfe anzubieten oder anzunehmen.
- ⇒ mindestens 2, besser 3 Stunden Zeit.
- ⇒ kleine Café-Tische, genau ein Tisch je vier Teilnehmende. Falls die Zahl nicht genau durch vier teilbar ist, lieber einen Tisch mehr zur Verfügung stellen, so dass einige Tische nur mit drei Personen besetzt sind. Kein Tisch sollte 5 Personen haben.
- ⇒ Flip-Chart-Papier und Stifte (Marker) für die Tische.

Der typische Verlauf

Einleitungsrunde

Im Rahmen eines Kreisgesprächs erläutern die „Cafébetreiber“ oder „Cafébetreiberinnen“ (Caféhosts) den Sinn des Treffens und die Regeln. Eventuell kann eine Frage, die alle Gespräche einrahmt, vorgestellt werden. Die Café-Hosts bitten die Teilnehmenden darum, sich in einen Moment der Ruhe zu überlegen, ob es konkrete Vorhaben oder Fragen gibt, die sie in dem Café bearbeiten möchten. Dieser Teil kann gut durch eine kleine Entspannungsübung, Yoga oder leichte Meditation, Musik unterstützt werden.

Nach einer Weile bitten die „Cafébetreiber“ oder „Cafébetreiberinnen“ die Teilnehmenden sich zu entscheiden, ob sie am Café als Gastgeber oder als Reisende teilnehmen wollen. Wenn sie Gastgeber oder Gastgeberin eines Tisches werden möchten, dann melden sie sich zu Wort, stellen ihr Vorhaben in wenigen Sätzen vor und wählen einen freien Tisch. Dies geht so lange, bis alle freien Tische von einem bzw. einer Gastgebenden eingenommen sind. In größeren Gruppen (ab etwa 30 Teilnehmenden) empfiehlt sich eine Liste der Namen, Tischnummern und Themen. In sehr großen Gruppen kann der Ausruf-Prozess abgekürzt werden: Die Hosts nehmen einfach direkt einen Tisch ein, bis alle Tische vergeben sind.

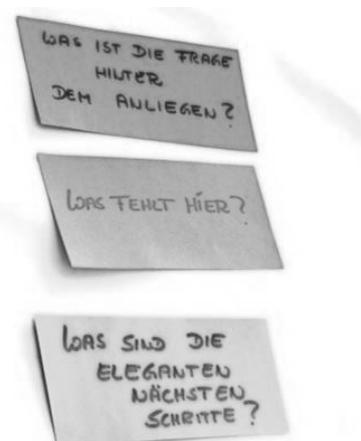
Die „Cafébetreiber“ oder „Cafébetreiberinnen“ bitten nun die anderen Teilnehmenden, sich einen Tisch ihrer Wahl auszusuchen und Platz zu nehmen. Falls schon alle drei freien Plätze vergeben sind, können sie es in einer der nächsten beiden Runden erneut versuchen.

Café

Das Café hat drei Runden. Zwischen den Runden können angemessene Pausen eingerichtet werden. Die Teilnehmenden haben so die Möglichkeit für weitere Gespräche, gehen auf die Toilette oder nehmen sich einen neuen Kaffee. Es ist möglich das Café eher zügig zu führen, etwa im Rahmen eines längeren Events oder Prozesses. Jede Runde wird mit einer Leitfrage eingeleitet, die die Gespräche an den Café-Tischen in einen bestimmten Modus einstimmt.

Runde 1: Was ist die Frage hinter dem Anliegen?

Wir wissen aus der Prozessberatung, dass die erste Version eines Vorhabens noch nicht das real zu lösende Problem ist. Wir gehen davon aus, dass dieses erst durch das Hinterfragen der Frage, durch das Offenlegen von Annahmen und das Einnehmen neuer Perspektiven zum Vorschein kommt. Die erste Runde ist daher dem Befragen der Frage gewidmet. Wenn das Vorhaben z. B. sehr unpersönlich erscheint, wird der bzw. die Gastgebende damit rechnen müssen gefragt zu werden, was denn er oder sie mit dem Projekt zu tun hat (warum gerade du?). Wenn es dagegen ein sehr bestimmtes Anliegen ist, so könnten die Fragen darauf zielen, Annahmen sichtbar zu machen und Raum für Alternativen zu öffnen.



Runde 2: Was fehlt hier?

Neue Teilnehmende in einer neuen Runde. Die Gastgeberinnen und Gastgeber führen in die Ergebnisse der ersten Runde ein. Was fehlt? Etwa die Fortsetzung der ersten Runde, es gibt Fragen, die noch nicht gestellt wurden. Ansichten und Perspektiven, die noch nicht gewürdigt sind. Oder z.B. wo sind die Kunden bzw. Kundinnen der Organisation? Welche konkreten Optionen ... ?

Runde 3: Was sind die eleganten nächsten Schritte?

Eleganz heißt:

Wie kann sich der Host die Arbeit erleichtern, ohne neue Aufgaben anzunehmen?

Wie kann ich das Ziel mit weniger Aufwand erreichen?

Wie können die nächsten Schritte noch schneller geschehen?

Geht es auch kleiner, mit weniger Aufwand?

Hier könnten die Cafébetreibenden die Gastgeberinnen und Gastgeber einmal einladen, einen Moment alleine damit zu verbringen, einen ersten Plan für elegante Schritte aufzustellen. Eleganz heißt hier, dass nicht der bzw. die Gastgebende alleine die ganze Arbeit tragen muss. Wie kann das Vorhaben ein eigenes Moment entfalten, fast wie aus eigener Kraft wachsen? Welche Koalitionen und Bündnisse bilden Aussicht auf Erfolg? Welches Timing ist das Beste?

Die Reisenden treffen die nun etwas vorbereiteten Gastgebenden und befragen die Pläne auf ihre Eleganz hin: Welche Schritte verheißen den besten Erfolg? Wer könnte helfen?

Dauer der Runden des Cafés

Jede Café-Runde kann in der Regel zwischen 15 oder 30 Minuten dauern. Die Zeitdauer ist hier nicht so wichtig. Es geht hier eher darum, die Energie

des Cafés zu spüren und den Gesprächen die Zeit zu geben, die sie brauchen, bevor ein neuer Beginn mit neuen Teilnehmenden einsetzt. Die Cafébetreibenden hören etwa auf den Lautstärkenpegel im Raum. Zu Beginn einer Runde ist er eher hoch, die Teilnehmenden an den Tischen finden sich noch ein in das Thema und zueinander. Dann wird es stiller, das Zuhören wird konzentrierter und aufmerksamer. Das Geräusch nimmt dann oft wieder zu, die Kreativität entspannt sich etwas, um dann wieder in leiseres, vom Zuhören geprägtes Sprechen zu wechseln. Wenn es dann wieder lauter, oft sehr viel lauter wird, dann wird es Zeit für eine neue Runde.

Abschlussrunde (Convergence und Check-out) im Kreis

Die Schlussrunde trifft sich wieder in einem Kreis (auch in großen Gruppen). Die Gastgeberinnen und Gastgeber stellen die Ergebnisse und/oder ihre Erfahrungen kurz vor, die Reisenden reflektieren darüber, wie sie ihre eigenen Vorhaben entwickelt und den Gastgeberinnen und Gastgebern geholfen haben.

In größeren Gruppen können die Gastgeberinnen und Gastgeber kurz ansagen, was ihren Tisch besonders macht, die Reisenden können dann zu allen Tischen gehen und Weiteres mit den Gastgebenden erkunden. Alle Varianten der Convergence (Zusammenführen der Ergebnisse) können hier je nach Kontext, Zeitrahmen und Möglichkeit der Räumlichkeiten genutzt werden.

Gemeinsames Ernten von Geschichten (Collective Story Harvesting)

Eine der wirkungsvollsten Anwendungen, welche die Art of Hosting - Gemeinschaft kennt, ist jene des Collective Story Harvesting oder dem „Gemeinsamen Ernten von Geschichten“.



Die Methode verbindet drei unterschiedliche Elemente miteinander;

Storytelling, Hosting und Harvesting (Geschichten erzählen, Gastgebernden und Ernten)

Wahrscheinlich ist das Lernen über Geschichten eine der ältesten Lernformen der Menschheit. Seit Jahrtausenden sitzen Menschen im Kreis und erzählen sich von Erfahrungen, Abenteuern und Erkenntnissen, die ihnen wiederfahren sind. In Geschichten stecken Menschen, Emotionen,

Erfahrungen, Erlebnisse, Fakten und vor allem ein Lernprozess, der meistens hervorgehoben wird. Geschichten aus der Praxis können komplexe Sachverhalte oft besser darstellen, als dies nüchterne Beschreibungen vermögen. Oft finden wir uns in Geschichten wieder, dies wiederum führt zu Gesprächsstoff untereinander und regt wiederum das kollektive Lernen an.

Übergeordneter Sinn und Zweck vom Gemeinsamen Geschichten Ernten:

- ⇒ Wir lassen erlebte Geschichten uns etwas lehren
- ⇒ Die Geschichtenerzählenden werden gewürdigt
- ⇒ Die Methode wird kennengelernt und eingeübt

Wie funktioniert das Gemeinsame Ernten von Geschichten?

Als erstes braucht man eine gute Geschichte über einen Veränderungsprozess, der durch Art of Hosting Prinzipien und Anwendungen angeleitet wurde. Ideal ist ein Handlungsstrang der genug Komplexität, Tiefe und Länge hat, damit es interessant für die Zuhörer ist. Innerhalb der AoH-Gemeinschaft gibt es einige Beispiele aus dem Gesundheitswesen in Ohio, der Europäischen Kommission, sowie der Vorarlberger Landesverwaltung, etc.

Grundsätzlich ist jede systemische Geschichte, die von einem Wandel berichtet, geeignet.

Wichtig ist dass die erzählende Person eine Geschichte vorstellt, die sie selbst erlebt hat. Es kann es auch sehr interessant sein von mehreren Personen, die in die Geschichte involviert sind, diese erzählt zu bekommen. Somit wird ein noch tieferer und reichhaltiger Einblick gewährt und mehrere Gesichtspunkte fließen ein in die Geschichte. Es muss dabei nicht eine oft erzählte oder aufpolierte Geschichte sein. Die Methode hilft dem Geschichtenerzählenden, sich seiner Erzählung bewusst zu werden und zu ergänzen, wo es vielleicht noch eine Fokussierung oder Verfeinerung braucht.

Gemeinsames Geschichten Ernten braucht Zeit. Mit mindestens 90 Minuten muss gerechnet werden. Wenn man mit einer Gruppe während eines AoH-Trainings oder mit Personen, die noch nie so eine Art von Prozess gemacht haben, zusammenarbeitet, ist es empfehlenswert, das Erzählen der Geschichte auf ca. 30 Minuten zu limitieren. Je nach Kontext und Erfahrung der Teilnehmenden kann das Zusammenspielen von Geschichtenerzählen, Hosten und Ernten auch einen halben oder ganzen Tag oder noch länger dauern.

Die Vorbereitung

Suche Personen die eine entsprechende Geschichte erlebt haben und bereit sind, diese zu erzählen. Lade die Personen ein, ihre Geschichte zu erzählen. Oft gibt das den Erzählenden selbst neue Einblicke in die eigene Geschichte und Lernerfahrungen.

Achte darauf, dass die erzählten Geschichten das Spektrum an Teilnehmenden in etwa abbilden (z. B. Jugendliche, Wirtschaftstreibende, öffentliche Bedienstete, Künstler, etc.).

Eine gemeinsame Ernte der Geschichte ist für Zuhörende (Erntende) und Erzählende eine Bereicherung.

Überlege dir, was du gerne ernten würdest. Bei einem Training macht es Sinn, dies mit dem Meta-Harvesting-Team abzustimmen.

Nimm dir Zeit und überlege, was geerntet werden soll und was nach dem Prozess mit der Ernte passiert. Wähle jene Gesichtspunkte/Fragen, die in den gesamt Ablauf passen. Es sollte jeder Gesichtspunkt von mindestens einer Person übernommen werden. Mehrere Personen die den gleichen Gesichtspunkt wählen ist dabei auch kein Problem.

Mögliche Gesichtspunkte und Fragen für die Ernte:

- ⇒ Wie verläuft der rote Faden der Geschichte? Personen, Ereignisse, Schauplätze, Daten, Emotionen und Werte, die Teil der Geschichten sind, sollen festgehalten werden.
- ⇒ Welche Interventionen, Prozesse, Applikationen und Entdeckungen fallen dir auf?
- ⇒ Wann ereignete sich ein Durchbruch und was lernen wir daraus?
- ⇒ Was können wir von der Geschichte für unser eigenes System lernen?
- ⇒ Was können wir von der Geschichte lernen, um Veränderungsprozesse anzustoßen?
- ⇒ Welche Frage wirft die Geschichte auf, die wir uns in jedem System stellen können?
- ⇒ Was passierte in der Geschichte, das auf Gleichzeitigkeit und Magie hinweist?
- ⇒ Wie kann die Geschichte in einem Bild wiedergegeben werden? Versuche, die Geschichte in einem Bild zu zeichnen.
- ⇒ Welche Arbeitsprinzipien leiten sich aus der Geschichte ab? Was lernen wir über die Praxis der Beteiligung?
- ⇒ Wie haben sich das System und das Umfeld in der Geschichte geändert? Kannst du das System mit einer Methapher beschreiben zu Beginn und zu Ende der Geschichte?

- Spezielles Thema:
- ⇒ Ernte aus der Geschichte zu einem speziellen Thema wie gemeinschaftliches Führen, die Kunst der Partizipation, gemeinsames Lernen, etc.
- Art of Hosting bezogenes Ernten:
- ⇒ Die 8 Atemzüge: Wo sind Elemente der 8 Atemzüge in der Story (über ein Training) aufgetaucht?

Rollen und Funktionen



Zum Ablauf

Im Vorfeld:

Wähle angemessen die Geschichtenerzähler ein und bitte diese sich vorzubereiten. Die Diversität der Teilnehmenden sollte sich in den ausgewählten Geschichten widerspiegeln. Die Geschichte sollte einen Durchbruch oder eine große Lernerfahrung in sich bergen, jedoch nicht zwingend erfolgreich sein. Für jede Geschichte sollte eine zusätzliche Person als Gastgeberin im Vorfeld eingeteilt werden. Stell sicher, dass jeder Gastgeberin seinen Geschichtenerzählenden kennt und umgekehrt.

Einführung und Rahmen schaffen (15-20 Minuten):

Begrüßung der Anwesenden im Kreist mit der Einführung in den Ablauf, Lade die Geschichtenerzählenden dazu ein, kurz zu erzählen wovon die Geschichte handelt. Bitte die Teilnehmenden sich um den jeweiligen Geschichtenerzählenden ihres Interesses zu sammeln. Wenn die Verteilung einigermaßen ausgeglichen ist, kann der jeweilige Gastgeberin die Gruppe übernehmen und in die vorbereitete Örtlichkeit führen.

Das Erzählen der Geschichte (30 Minuten)

Die Gastgeberinnen begrüßen, erklären den Ablauf und stellen die unterschiedlichen Gesichtspunkte und Fragen vor, unter denen die Geschichte geerntet werden soll. Es muss nicht jede Person einen Gesichtspunkt einnehmen. Einfaches Zuhören ist auch gut.

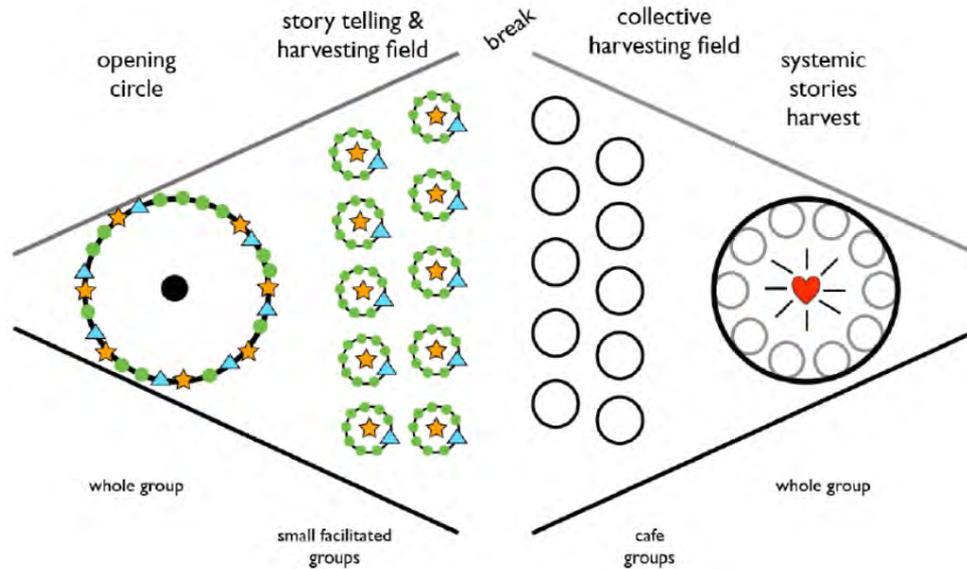
Der Geschichtenerzählende wird eingeladen zu starten und die Teilnehmenden hören zu und ernten. Die klare Zeitstruktur für den Erzählenden ist wichtig. (z.B. Signal 5 min vor Ende).

Ernte in der kleinen Gruppe (30-50 min)

Erlaube den Erntenden Verständnisfragen zu stellen. Danach kann jeder Erntende seine Einblicke erzählen und der Erzählende wiederum seine Erkenntnisse mitteilen.

Für diesen Schritt braucht man mindestens so viel Zeit wie für das Erzählen der Geschichte.

ReflexionsPause (20 min)



Gemeinsames Ernten (45-60 min)

Die gesamte Gruppe kommt wieder zusammen und alle, die dieselbe Aufgabe hatten, sind eingeladen zusammensitzen (z.B. Hosts, Gesichtspunkt Magischer Moment, Gesichtspunkt 8-Breath, ...). Alle versuchen einer übergeordneten Frage (Metaharvesting) nachzugehen; z. B.: „Was für Bedingungen braucht es, damit partizipatives Führen in unserem Kontext erfolgreich sein kann?“

Die Untergruppen präsentieren abschließend der großen Gruppe kurz ihre Erkenntnis. Es braucht wiederum viel Zeit, um diese Ernte zu ernten.

Zusätzliche Fragen: Was waren Geschenke für dich während dem gemeinsamen Ernten? Was nimmst du mit aus der gesamten Arbeitseinheit?

Abschließen der Einheit

Bedanke dich bei den Geschichtenerzählenden und den Erntenden. Erkläre, was mit der präsentierten Ernte passieren wird.

Verzwicktes Fragen-Spiel (Wicked-Question Game)

Foto Wicked Question Game – AoH-Training Bad Boll 2016/17

Dies ist eine Übung, das Gelernte zur Wirkung von Fragen kompakt zu erleben und eine Möglichkeit, die Kunst des Fragenstellens zu vertiefen.

Das Verzwickte Fragen-Spiel dient dazu, die Frage hinter der Frage zu finden, also die vorgestellte Frage zu vertiefen. Wie bei der Hermeneutik in den Sozialwissenschaften geht es bei diesem Spiel darum, Bedeutungszusammenhänge und den Sinn einer Frage zu verstehen bzw. zu erörtern. Dadurch wird ein neuer sozialer Kontext geschaffen, der es ermöglicht, einen anderen Blickwinkel einzunehmen. So ergeben sich schnell neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme.

Ablauf

Zunächst sucht jeder Teilnehmende nach einer Frage, die sie bzw. ihn tief beschäftigt. 5 Personen schließen sich zusammen. 3 Personen setzen sich auf bereit stehende Stühle, davon eine Person, die eine Frage vorliest. Die 3 Personen „antworten“ auf die gestellte Frage durch weiteres Nachfragen. Die 2 außen stehenden Personen können durch Antippen auf die Schulter mit den innen Sitzenden die Position tauschen. Auch der Fragesteller kann aus der Fragerunde rausgeholt werden und in die Beobachterrolle gehen. Für jede Frage ist ca. 8 Minuten Zeit. Ziel des Spiels: Üben durch Fragen dazu beizutragen die Ausgangsfrage zu erhellen.

Es wird keine Antwort gegeben, sondern konsequent weiter gefragt. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Frage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.

Die zwei Personen im Außenkreis sind mit der Frage beschäftigt: Was braucht es, damit ich ein guter Gastgeber bzw. gute Gastgeberin bin? Wie kann ich in meiner Rolle unterstützen, dass gute Fragen entstehen? Oder es taucht der Impuls auf: Ich will auch mitspielen und gebe ein Zeichen, um den Platz mit den Personen im Innenkreis zu tauschen.

Die **Gesamtdauer** des Spiels beträgt rund 60 Minuten, nach einer kurzen Einführung und der Fragephase von rund 40 Minuten folgt die Ernte (ca. 15 Min.). Der Prozess führt vielfach zu erstaunlichen Lösungen, für die es ansonsten viel Zeit brauchen würde.

Material

Die ursprüngliche Frage wird auf einem **blauen Zettel** aufgeschrieben, die Frage, die aus dem Prozess entsteht, wird am Ende der Zeit auf einem **orangenen Zettel** neu formuliert, festgehalten und gesammelt.

Ursprung des Spiels

Dieses Spiel entstand auf einem AoH-Training vor einigen Jahren. Das Ansinnen: Man befragt das Problem, bis es „platzt“.

Beispiel für die Veränderung einer Frage im Verlauf des Prozesses

Was ist Glück?

wurde zu:

Bin ich glücklich?

Wie unterstütze ich am besten meinen Weg in die eigene Kraft?

wurde zu:

Wie kann ich ruhig bleiben, wenn ich sehe, worauf die Welt zusteuert?

Wie können wir Schüler zum Engagement für eine bessere Gesellschaft motivieren?

wurde zu:

Was hat das Feuer in mir entfacht?

Warum landet das Brot immer mit der Marmeladenseite nach unten?

wurde zu:

Warum kann die Marmelade nicht in der Mitte sein?



Prozessdesign für weiseres Handeln (Design for Wiser Action)

Es ist menschlich, um Hilfe zu bitten. Einer Person, die nicht um Hilfe bitten kann, kann man nicht vertrauen.

Nuu-chah-nulth Stammesweisheit

Allgemein

Das „Design für weiseres Handeln“ ist eine Entwicklung vom AoH-Mitgebegründer Toke Møller und soll dabei helfen, kollektiv an einem konkreten Prozessdesign zu arbeiten. Es handelt sich um eine relative junge Anwendung und deshalb finden immer wieder neue Elemente im Ablauf Platz.

Zum Prozess

Einen gut funktionierenden Prozess zu entwerfen ist eine Kunst. Was wird gebraucht? Was ist der Zweck? Wer sind die Gruppenteilnehmenden? Welche Methoden werden die Gruppe auf ihrem Weg zu weisem Handeln am besten unterstützen? Welche Art von Ergebnis wird weisem Handeln zuträglich sein?

Dies sind die Fragen, mit denen ein Host arbeitet.

Zweck

Es soll uns ermöglichen, Unterstützung zu bevorstehenden, konkreten Prozessen, die wir leiten wollen, einzuholen. Andere erhalten die Möglichkeit, das bei Art of Hosting Gelernte, inklusive der Methoden, anhand von realen Situationen anzuwenden.

Kriterien, um Unterstützung zu bekommen:

- ⇒ Ich – der Projekt-(Mit-)verantwortliche – habe mich dazu entschlossen und bin mit vollster Überzeugung dabei.
- ⇒ Ich habe, zumindest in den Grundzügen, den Auftrag/Kompetenz/Verantwortung, das Projekt auszuführen – aus meinem Inneren heraus und als Auftrag von den Entscheidungsträgern in meinem System, die dies ins Laufen bringen wollen.
- ⇒ Ich bin bereit, um Unterstützung zu bitten und von anderen anzunehmen, da wir das gemeinsame Entwerfen üben werden.
- ⇒ Das Projekt soll einen Beteiligungsprozess beinhalten, der in den nächsten 12 Monaten stattfindet.
- ⇒ Das Projekt soll zumindest aus einem einzelnen Meeting bestehen, oder Teil eines längeren strategischen Prozesses sein.
- ⇒ Das Projekt sollte für mehrere Personen von Nutzen sein, nicht nur für die Prozessteilnehmer selbst.

Rollen

- ⇒ **1-2 Hosts:** stellen der Gruppe den Ablauf vor, helfen den Projekthaltern vor Beginn des Prozesses, ihr Projekt möglichst präzise und klar zu formulieren und leiten den gesamten Gruppenprozess.
- ⇒ **Projekthalter:** ist die Person, die sich bei der Vorbereitung/Planung für eine Veranstaltung oder ein Beteiligungsprojekt helfen lassen will. Sie wird unterstützt bei der Klärung der anstehenden wichtigen Schritte und Fragen für dieses Projekt.
- ⇒ **Mit-Designer:** Sind die Leute, die den Projekthaltern bei dieser Klärung helfen.
- ⇒ **Gesamte Gruppe:** arbeitet handlungsorientiert mit allen Elementen der Art of Hosting-Praxis, so dass diese in dem entworfenen Prozess zur Geltung kommen und gleichzeitig AoH so hilfreich und verständlich wie möglich machen.
- ⇒ **Ressourcenteam:** Wenn mehrere erfahrene Hosts zugegen sind und die Gruppe relativ groß ist, ist es von Vorteil, wenn einige als Unterstützungsteam arbeiten und von Team zu Team gehen, um zusätzlich Hilfestellung zu leisten.

Prozessstufen

Lade Teilnehmer ein, sich als Projekthalter zu melden, um bei der Planung eines anstehenden Beteiligungsprozesses oder einer Veranstaltung Unterstützung zu bekommen.

Arbeite mit denjenigen, die bereit sind, aktiv zu werden, und ihre Intentionen herauszufinden. Dieser Prozess benötigt ein schon konkret genug entwickeltes Projekt, mit dem man arbeiten kann – nicht nur vage Absichten, die noch geformt werden müssen. Das Projekt muss innerhalb des kommenden Jahres umgesetzt werden. Falls du „Design für weiseres Handeln“ während eines AoH Trainings nützt, solltest du sichergehen, dass du die Teilnehmer spätestens am Vorabend des geplanten Prozesses einlädst.

Gib den Teilnehmern einen Überblick über Sinn und Zweck von Design für weiseres Handeln

Stelle die Projekte vor. Versammle als Host die Projekthalter in einem Kreis in der Mitte der Gruppe. Bitte jeden von ihnen, sein Projekt kurz in 2 Minuten vorzustellen. Dann steht jeder einzelne Projekthalter im Raum und die restlichen Teilnehmenden gehen zu jenen Projekthaltern, denen sie als Mit-Designern helfen wollen. Ermittle die Gruppe daran, dass es Zeit ist, Großzügigkeit zu üben – das nächste Mal können sie drauf bauen!

Stelle die Arbeitsweise vor. Zeige die Leitfragen und die Erntevorlagen. Jede Gruppe geht zu ihrem eigenen Tisch oder Raum. Ermutige die Projekthalter, sich bei der Vorstellung ihres Projektes kurz zu fassen, damit ausreichend Zeit für die Arbeit der Mit-Designer am Projekt bleibt!

Geh die Fragen durch, welche die Gruppe bearbeiten wird und schlage vor, dass die Gruppe „Post-Its“ auf dem Entwurf verwendet. Dieser Peer-Coaching-Prozess kann die Sichtweise

verändern und man muss die Dinge vielleicht wieder verschieben. Ermutige darauf zu achten, nicht stecken zu bleiben, und den Prozess in Schwung zu halten.

Weitere Punkte:

- ⇒ Wir beginnen indem der Projekthalter das Projekt kurz vorstellt. So haben Projekthalter und Mit-Designer Zeit gemeinsam das Projekt weiterzuentwickeln und zu präzisieren.
- ⇒ Nach einer ersten, ausgiebigen Arbeitseinheit in den Teams, gehen die Projekthalter zu einem anderen Team und stellen dort das in Arbeitseinheit 1 Erreichte vor. Sie bekommen weitere Unterstützung und Input von diesem neuen Team, um die Arbeit zu verfeinern.
- ⇒ In einer dritten Arbeitseinheit gehen die Projekthalter zu ihren ursprünglichen Teams zurück, um mit diesen die Ergebnisse der ersten beiden Einheiten zu integrieren und zu präzisieren.
- ⇒ Schlussendlich kommen alle Teams wieder im Plenum zusammen. Die Projekthalter erzählen kurz, was besonders hilfreich für sie war und was die nächsten Schritte sein werden.
- ⇒ Die Host werden die gesamte Zeit in denselben Teams verbringen, so dass sie dort gute Arbeit leisten können. Nur die Projekthalter gehen in Einheit 2 zu einem anderen Team und kehren in Einheit 3 zu ihrem ursprünglichen Team zurück.

Werkzeuge, um die Arbeit auszuführen

- ⇒ Leitfragen
- ⇒ Ertragsvorlagen
- ⇒ Post ist (selbstklebende kleine Papierzettelchen)

Praxisbeispiel : Wie läuft eine Einheit ab? (optimales Timing 3 – 4 Stunden)

- ⇒ Vorstellen des Prozesses, den Projekthaltern zuhören, Gruppen um die Projekthalter bilden (30 Min)
- ⇒ Teamarbeit, um die Projekthalter mit ihren Vorhaben zu unterstützen (min. 1,5 h)
- ⇒ Peer Coaching (20 Min = 8 – 10 Min lang präsentiert der Projekthalter die Arbeit bis jetzt, die Coaches hören zu und geben dann 8 – 10 Min Feedback)
- ⇒ Rückkehr zu den Teams und Integration (20 – 30 Min)
- ⇒ Rückkehr zur gesamten Gruppe und Rückmeldung (10 – 20 Min je nach Anzahl der Projekthalter)
- ⇒ Zeit für die Projekthalter um alleine zu reflektieren
- ⇒ Wenn die Gruppe wieder zusammen kommt, sitzt der Projekthalter in der Mitte und teilt folgende Erfahrung mit:
- ⇒ Wofür bin ich dankbar? Was sind meine nächsten beiden weisen Schritte?

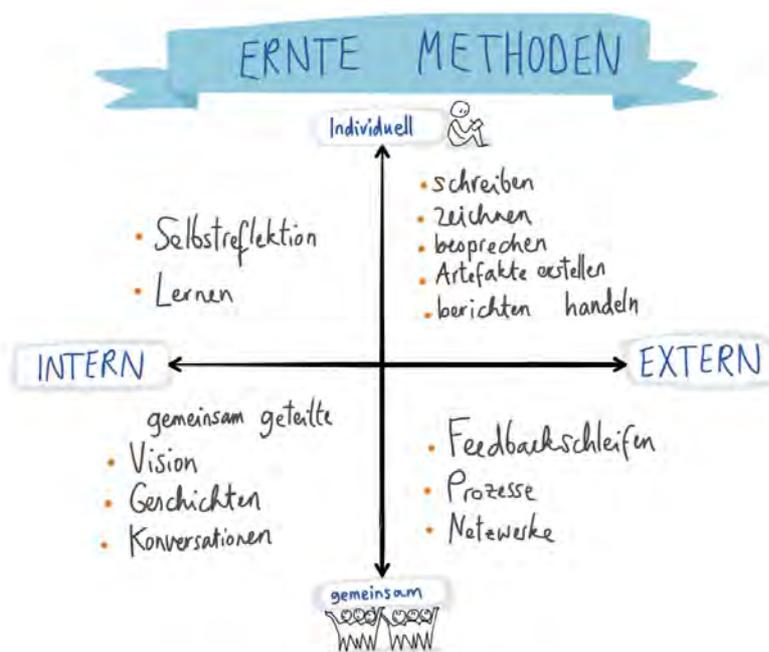
D. Die Ernte (Harvesting)



Gemeinsame Ernte beim AoH-Training Bad Boll 2016

Vorbemerkung

Wie viele Einsichten, Aha-Momente und Essenzen guter Gespräche, Sitzungen, Konferenzen oder Veranstaltungen gehen verloren, weil sie nicht oder nur unzureichend sichtbar gemacht werden? Was wäre, wenn wir nicht nur eine Veranstaltung planen, sondern auch Einsichten, rote Fäden und sinnstiftende, wirkungsvolle Momente sichtbar machen?



Der Sinn & Zweck der Ernte

Der Sinn und Zweck der Ernte besteht darin, individuelle und kollektive Lernprozesse sichtbar zu machen und sie zu unterstützen.

*„Probleme kann man
niemals mit derselben
Denkweise lösen, durch
die sie entstanden sind.“
Albert Einstein*

Die Ernte wichtiger Gespräche kann verschiedene Formen annehmen. Sie können konkret (Unterlagen, Newsletter, Audio oder Video, etc.) oder vage sein (neue Erkenntnisse, ein Wechsel der Perspektive oder der Haltung, gemeinsame Klarheit über das, was wichtig ist, neue Kontakte und Beziehungen). Beide Formen sind sinn- und wertvoll und beide tragen dazu bei, die kollektive Intelligenz und Weisheit zu erweitern. Schlussendlich kann die Ernte dabei helfen, sinnvolle Entscheidungen zu treffen und sinnvolle Handlungen durchzuführen.

Egal in welcher Form, es geht im Wesentlichen darum, die Früchte zu ernten, die im Zuge der verschiedenen Stufen des Prozesses auftauchen und somit den nächsten logischen Schritt ergeben. Die Früchte sollen dabei helfen, dem gemeinsam geteilten Sinn und Zweck des Prozesses zu folgen und entsprechende Einsichten kontinuierlich einfließen zu lassen. Somit ergibt sich ein untrennbares Zusammenspiel von „ernten“ und „gastgeben“ bzw. des Festhaltens zentraler Lernmomente und der darauf aufbauenden Prozessarchitektur.

Hosting & Harvesting

Die Aufgabe des Hosts (Prozessbegleiters) ist es, Menschen einzuladen, das auszusprechen was ihnen wichtig ist und am Herzen liegt, offen zuzuhören, zu versuchen unterschiedliche Sichtweisen zu verstehen und sein Bestes im Gesprächs- und Arbeitsprozess zu geben.

Der Fokus des Harvesters (Erntender bzw. Erntende) liegt darauf die Essenz, die Kernpunkte zu erfassen. Es gilt Muster zu erkennen und gemeinsame Lernerfahrungen sowie den Sinngehalt festzuhalten. Schließlich soll dies alles im Gesamtzusammenhang für andere sichtbar und zugänglich gemacht werden.

Durch das Herauskitzeln einzelner Anliegen und Fragen in der Gruppe und das Herausgreifen einzelner Stränge, ist das Hosten an sich eher divergent (auseinanderlaufend, sich öffnend). Das Ernten wirkt durch das Zusammenfassen dieser verschiedenen Stränge mehr konvergent (zusammenführend, fokussierend).

Beim Ernten geht es um Sinnstiftung, nämlich Menschen zu einem Entdeckungs- und Lernprozess einzuladen und zu animieren, die neuen Erkenntnisse und das Gelernte in den ursprünglichen Kontext einzubetten, um alles so relevant und brauchbar wie möglich zu machen:

Die 8 Stufen des „Erntens“

1. Die Ausgangslage verstehen, die Notwendigkeit erkennen

Der erste Schritt im Zyklus des Erntens dreht sich um die konkrete Ausgangslage. Jemand benennt eine Herausforderung oder stellt eine Frage. Die Ausgangslage und die Notwendigkeit des Prozesses zu verstehen, ist Voraussetzung, um eine ertragreiche Ernte einzufahren.

2. Das Feld vorbereiten

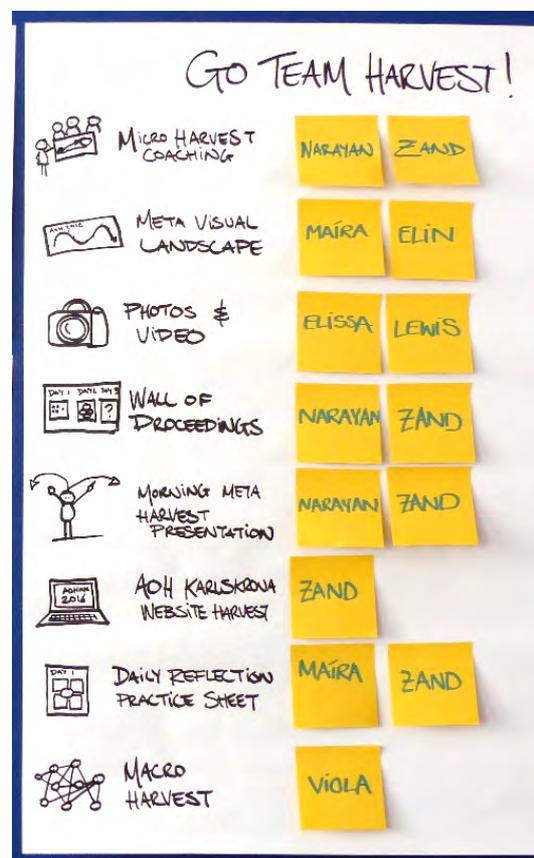
Das Feld auf die Ernte vorbereiten meint, bereits von Beginn an darauf zu achten, welche Rolle das Ernten im Gesamtprozess spielen wird. Bereits bei der Planung des Prozesses sollte bedacht werden, welche Intentionen mit dem Prozess verfolgt werden und welche Rolle dabei kollektive Lernmomente einnehmen. Die Qualität des Feldes bestimmt im Wesentlichen den Ertrag. Anders formuliert: Bereits die Samen bestimmen die Qualität der Ernte und somit den Sinn und Zweck des Prozesses an sich.

3. Die Ernte planen

Gleichzeitig mit dem Prozessdesign wird auch die Ernte mitgedacht und geplant. Gastgeben und Ernten bilden so ein natürliches und sich gut ergänzendes Zusammenspiel. Die Ernte hilft dabei, den Prozess auf eine andere Ebene zu heben bzw. eine andere Tiefe der Konversation zu erlangen.

Arbeit macht wenig Sinn, wenn die Früchte der Arbeit nicht geerntet werden. Zur Orientierung bei der Planung helfen folgende Fragen:

- ⇒ Was ist es, das dieser **Prozess hervorbringen sollte**? Welche Qualität sollte es haben? Was bringt uns weiter?
- ⇒ **Welche Formen** der Ernte unserer Arbeit können der Ausgangslage am besten dienen?
- ⇒ **Wem** könnte unsere Ernte weiterhelfen?
- ⇒ **Welche Artefakte** repräsentieren das, was wir entwickelt und gestaltet haben, am stärksten? Welche Form bzw. welche Medien eignen sich am besten für eine effektive Ernte?
- ⇒ Wie erfolgt die **Rollenteilung**? Wer übernimmt das Hosting? Wer die Ernte?
- ⇒ Wann ist das richtige **Timing**?



4. Die Samen säen

Einen Samen zu säen, der wachsen kann und in weiterer Folge geerntet wird, braucht ein hohes Maß an Achtsamkeit. Wann müssen wir die Samen säen, um zu einem gewissen Zeitpunkt auch die Ernte einfahren zu können? Wann soll der Prozess gestartet werden?

5. Auf den Ertrag achten

Während des Prozesses ist es wichtig,, dass die kleinen Pflänzchen wachsen können. Aufmerksamkeit und Achtsamkeit muss geboten sein, so dass die Bedingungen für Emergenz entstehen können.

6. Die Früchte ernten

Hier geht es darum, Erkenntnisse, Einsichten und Lernerfahrungen manifest zu machen, festzuhalten und eine kollektive Erinnerung vielerlei **Formen** zu erzeugen.

- ⇒ Eigene Notizen, die subjektiv sind.
- ⇒ Transskripte des Gesagten, die objektiv sind.
- ⇒ Gemeinschaftliches Festhalten roter Fäden oder Essenzen.
- ⇒ Aussagekräftige Bilder, die Stimmungen, Atmosphäre und Situationen widerspiegeln.
- ⇒ Videoclips, die sowohl visuell wie verbal den Prozess einfangen.

7. Das Verarbeiten der Früchte

Wenn wir individuell wie kollektiv einige Früchte der gemeinsamen Arbeit festgehalten haben, ist der nächste Schritt die gesammelten Erkenntnisse in der Gruppe zu verdeutlichen und damit in Wert zu setzen, was für die Gemeinschaft bzw. die Gruppe von Bedeutung ist (=creating collective meaning and value).

Hierfür gibt es einige **Techniken**, die dabei unterstützen:

- „You can have a group of intentional people, but until the group doesn't know about the others they are as a group not intelligent.“*
Peter Senge
- ⇒ Systematisches Ernten: Was habt ihr gehört? Was macht aus eurer Sicht Sinn? Was ist euch wichtig?
 - ⇒ Metaphern ermöglichen komplexe Inhalte einfach darzustellen
 - ⇒ Geschichten erzählen
 - ⇒ Grafisches Visualisieren
 - ⇒ Mindmapping, Clustern, Abstimmen

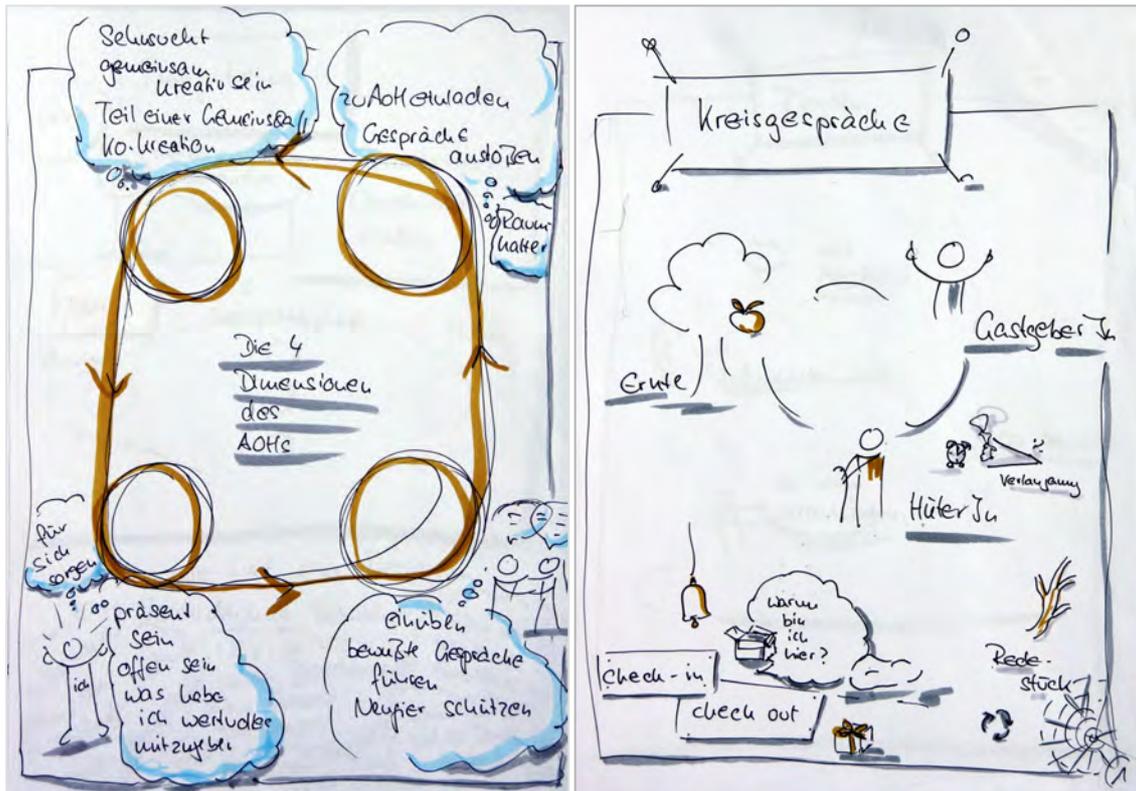
Die Ernte unter dem zeitlichen Aspekt zu sehen ist es oft wertvoll:

- ⇒ Aus der Vergangenheit: Was haben wir gelernt? Was macht Sinn? Was sind nächste Schritte?
- ⇒ Im Jetzt: Was steht an? Was spüren wir? Welche Faktoren tauchen auf?
- ⇒ Für die Zukunft: Was sind nächste Schritte oder Fragen?

8. Die nächste Ernte planen

Meist hilft uns die kollektive Lernerfahrung besser zu fassen, was wirklich wichtig ist. Es ist ein tieferes Verständnis und mehr Klarheit entstanden. Somit hilft die Ernte einen Prozess zu schließen (Convergence).

Entscheidend ist aber auch, dass ein **gemeinsam geteiltes und klares Bild** vorhanden ist, das die Gruppe unterstützt, den gemeinsamen Lernprozess zu fassen. Dadurch wird klarer wie es weitergehen kann und wird.



Beispiele für Visualisierungen von Claudia Brotzer beim AOH-Training Bad Boll 2017

Clustern

Eine einfache Methode, um mit viel Material umzugehen, ist das „Clustern“ (zu Gruppen zu bündeln). So kann zu viel Information (das „Rauschen“) reduziert werden: es entsteht ein Gesamtbild, das wieder Sinn macht. Dies kann entweder in Form von Post-Its oder kleinen Zetteln geschehen, indem man sie Überthemen zuordnet und auf eine Pinnwand heftet.

Voten

Das Voten (Auswählen) ist eine Methode, um Präferenzen für Ideen, Vorschläge, Lösungsstrategien etc. in der Gruppe herauszufinden. Das Voten kann u.a. auch mit dem Mind-Mapping verknüpft werden. Es kann entweder elektronisch oder mit einfachen farbigen Punktstickern durchgeführt werden. In diesem Fall bekommt jeder der Teilnehmenden eine bestimmte Anzahl von Punktstickern (z. B. 3 bis 5 Punkte), die sie bzw. er auf eine bestimmte Idee/ Vorschlag/ Strategie etc. aufkleben kann. So ergeben sich offen sichtliche Präferenzen bzw. klare Prioritäten.

Das Voten beruht auf der Annahme, dass in einer Gruppe ohne Expertenwissen zu einem Thema, der Durchschnitt ihrer Punkteverteilung gewichtiger ist als der einer kleinen Gruppe von Experten. (vgl. James Surowiecki: The Wisdom of Crowds)

... noch mehr Beispiele aus der Praxis

Es gibt viele Arten, wie man Ergebnisse aus wichtigen Gesprächen zusammenführen kann, sodass sie einen Sinn ergeben. Hier sind einige Vorschläge, dies zu tun. Sei kreativ und passe sie je nach Kontext den Bedürfnissen an.

Die Ernte eines Check-Ins

Zuerst sollten Teilnehmende gefunden werden, die die Ernte gerne übernehmen möchten. Diese schreiben abwechselnd die einzelnen Beiträge auf Karten. Idealerweise sitzen diejenigen, die ernten mit einem Stapel Karten nebeneinander, um doppelte Beiträge zu vermeiden. Je nachdem, ob es in den Rahmen passt, können die Beiträge nach dem Kreis auf Flipcharts gepinnt und gegebenenfalls auch geclustert werden.

Ernte nach einem World-Café oder einem Kreis

Nach einem World-Café, kann man jede Person, die teilgenommen hat, einladen, ihre Schlüsselerkenntnisse oder aufgetauchten Fragen festzuhalten. Eine gute Methode ist dies auf Karten zu tun, die dann auf eine Pinnwand geheftet werden. Abwechselnd pinnt jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin seinen bzw. ihren Beitrag an die Wand und versucht bereits andere Beiträge zu finden, die ähnlich dem eigenen sind. So clustern sich die Beiträge auf natürliche Weise. Aber es kann natürlich auch ein Gastgeber seine bzw. eine Gastgeberin ihre Unterstützung beim Clustern anbieten. Diese Methode kann natürlich auch in einem Kreis angewendet werden, indem man die Karten auf den Boden legt und dort während des Kreises clustert.



Ergebnisse von Flipchart-Sheets teilen

Bei den meisten Prozessen (Open Space, World Café etc.) hat man am Ende einen ganzen Haufen beschriebenes Flipchart-Papier. Eine geeignete Methode diese Ergebnisse zusammenzuführen ist, jeweils den Sprecher einer Gruppe zu bitten, die wichtigsten Erkenntnisse und Punkte (Aufgaben, Lösungen, nächste Schritte) der gesamten Gruppe (oft auch in einem Kreis) KNAPP (!) vorzustellen.

Galerie/Ausstellung nach einem Open Space

Mit größeren Gruppen ist es relativ schwierig, die zuvor beschriebene Flipchart-Methode anzuwenden. Alternativ bietet es sich an, eine Art Ausstellung mit den Ergebnissen des Open Space zu machen. Jeder Moderator bzw. jede Moderatorin präsentiert kurz (max. 30 Sek. bis 1 Min.) die Kernaussagen, die dann aufgehängt werden. So bekommen alle schnell einen Überblick, welche Poster man sich genauer anschauen möchte.

Live Clustern von individuellen Erkenntnissen

Ein Gastgeber hat eine Gruppe eingeladen, im Rahmen einer wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry) Erfolgsgeschichten ihrer Arbeit, auf die er besonders stolz sind, zu teilen. Ziel ist es, die Stärken jeder Erfolgsgeschichte herauszufiltern. Am Ende der Interviewphase werden alle Personen eingeladen, die Stärken hinter ihrer Erfolgsstory auf Karten zu schreiben. Dann werden die Teilnehmenden eingeladen, jemand anderen im Raum zu finden, der ähnliche oder gleiche Stärken hinter seiner Erfolgsgeschichte sieht. In einer recht lebhaften Art werden sich die Teilnehmenden in relativ kurzer Zeit zu Gruppen unterschiedlicher Größe selbstorganisieren. Eine Gruppe von 100 Personen kann sich so in ein bis zwei Minuten organisieren. Wenn sich die Gruppen gebildet haben, geht der Gastgebende von Gruppe zu Gruppe und fragt nach (wenn nötig mit einem Mikrofon), was denn ihre gemeinsamen Erkenntnisse seien und ob jemand noch dazu etwas sagen möchte. Die Ergebnisse können dann auf eine Pinnwand geheftet werden. Ein weiterer möglicher Schritt ist, die einzelnen Gruppen einzuladen, nochmals über ihre gemeinsamen Erkenntnisse zu reflektieren und bereits zu festigen, was nächste Schritte wären (Herausforderungen, Verbesserungen, Entwicklungen etc.).

Ernten von individuellen Interviews einer wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry)

Üblicherweise ist es gut, individuelle Ergebnisse der Interviews mit allen Beteiligten zu teilen. Jede Geschichte wird dabei auf einer separaten Karte aufgeschrieben und auf eine Pinnwand geheftet oder auf eine Wand geklebt, so dass alle Teilnehmenden die Beiträge lesen können und sich eventuell neue Inspirationen ergeben.

Formatvorlagen für die Ernte eines Open Space oder eines Pro-Action-Cafés

Um den Prozess bei einem Open Space festzuhalten, können vorher festgelegte Fragen helfen, die entweder auf einem Zettel gedruckt oder auf einen Flipchart geschrieben werden. Ideal ist der Einsatz von Laptops. Die Ergebnisse können von den jeweiligen Gastgeberinnen und Gastgebern im Plenum/Marktplatz vorgestellt werden, ggf. mit einem Beamer projiziert werden, gepostet werden oder Teil eines Abschlussberichts werden.

Solche Formatvorlagen für Fragebögen können ganz unterschiedlich sein und sollten auf den jeweiligen Kontext angepasst werden. Drei Beispiele für solche Vorlagen:

Vorlage 1:

Titel: Um was geht es? (Herausforderung, Projekt, Frage ...)

1. kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, Kernaussagen, Erkenntnisse
2. Was können nächste elegante Schritte sein?
3. Was können wir in unserem Wirkungsbereich erreichen?
4. Welche Hilfe/ Unterstützung wird benötigt und von wem?
5. Wer hat an der Sitzung teilgenommen?
6. Wer ist die Kontaktperson?
7. Wer ist motiviert dabei zu helfen, dass der Prozess ins Laufen kommt.

Vorlage 2:

Titel: Um was geht es? (Herausforderung, Projekt, Frage...)

1. Statement zum Problem
2. Warum existiert das Problem überhaupt?
3. Was passiert, wenn das Problem nicht gelöst wird? (kurzfristig/ langfristig)
4. Empfohlene Lösungsansätze
5. Wer hat teilgenommen?
6. Kontaktperson?
7. Wer ist motiviert dabei zu helfen, dass der Prozess ins Laufen kommt?

Vorlage 3:

Titel: Was war unser Thema?

1. Was ist unsere wichtigste Erkenntnis?
2. Welche tiefer gehende Frage ist aufgetaucht?
3. Sehen wir einen (logischen) nächsten Schritt? Was gibt es jetzt zu tun?
4. Wer hat teilgenommen?

Teilnehmende ernten ihren Check-Out selbst

Eine praktikable und schnelle Methode einen Check-Out zu ernten ist, die Teilnehmenden einzuladen, ihre größte Erkenntnis (Was habe ich mitgenommen?) auf eine Karte zu schreiben und auf dem Boden zu platzieren. Die anderen nehmen wahr, was auf der Karte steht (nicht mehr und nicht weniger). Besonders empfehlenswert bei größeren Gruppen, da man z. B. mit 100 Teilnehmenden schnell alle Erkenntnisse zusammentragen kann.

Fotos machen und teilen

... nicht nur von den Teilnehmenden, sondern auch vom Material (Flipcharts, Karten etc.), das entstanden ist. So gehen die Informationen nicht verloren. Die Fotos können graphisch leserlich aufbereitet werden und z. B. auf einer Posting-Site im Internet für alle zugänglich gemacht werden. Eine gute Möglichkeit einfach auch einen kleinen Film mit den Fotos zu erstellen, ist kostenlos auf www.animoto.com möglich. ACHTUNG: Vorher (schriftlich) Persönliche Bildrechte und Datenschutzbestimmungen ansprechen!!

Newsletter/Bericht

Abschließend kann ein Newsletter bzw. Bericht erstellt werden, der die wichtigsten Ergebnisse eines Prozesses zusammenfasst. Das freut meistens die Teilnehmenden, wenn sie bald nach dem Prozess (auch zum Reflektieren) eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Fotos etc. bekommen. Je nach Kontext ist die Länge und Detailgenauigkeit an die Bedürfnisse anzupassen. Wichtig ist, vorab festzulegen, wer die Informationen für den Bericht zusammentragen soll. Das vermeidet Lücken und spart Zeit.

Tools im Internet

Im Internet findet man täglich neue Tools für individuelles und kollektives Ernten der Ergebnisse. Das Web 2.0 bietet eine ganze Reihe von Applikationen und Services, mit denen Informationen getauscht und sichtbar gemacht werden können und das auch meist kostenlos.

Blogs können verwendet werden, um Meinungen, Ergebnisse, Materialien etc. während eines Prozesses für alle zugänglich zu machen. Informationen können erstellt, geteilt und kommentiert werden.

Fotoportale wie flickr.com ermöglichen es, Fotos zu teilen und zu kommentieren. Auf **Podcasting-Plattformen** wie podcasting.com können Audio-Dateien hochgeladen und bereitgestellt werden. Diverse **Voice-over-Internet-Programme** (wie Skype, iChat, Gizmo) erlauben es meist kostenlos in guter Qualität rund um den Globus zu telefonieren.

Über **Wikis** (z.B. wikispot.org) können Konferenzteilnehmende Inhalte einer gemeinsamen Website nicht nur lesen, sondern auch bearbeiten. Ziel ist es, die Erfahrung bzw. den Wissensschatz der verschiedenen Autoren kollaborativ auszudrücken (kollektive Intelligenz).

Del.icio.us ist ein anderer Service, mit denen Lesezeichen und Links geteilt werden können.

E. Anhang

AoH-Mini-Checkliste – zur Vorbereitung von Meetings

a. VOR DEM TREFFEN

Grundsätzliche Fragen

(Ziel: Klarheit schaffen über den Rahmen des Treffens)

- ⇒ **Wer** kümmert sich darum, die Besprechung vorzubereiten? Wer fühlt sich verantwortlich dafür?
- ⇒ **Wo** und in welchem Rahmen soll die Besprechung stattfinden? (reales Treffen, Telefonkonferenz....)
- ⇒ **Wann** ist ein guter Zeitpunkt für die Besprechung?
- ⇒ **Wen** wollen wir dabei haben und wie sorgen wir dafür, dass diese Personen wirklich dabei sein können? (z. B. Doodle, Terminsuche, persönliche Einladung...)
- ⇒ Verfügen wir über die optimale Vielfalt an teilnehmenden Personen?
- ⇒ Worin besteht der **Sinn & Zweck** (purpose) der Veranstaltung? Warum treffen wir uns? Was genau soll erreicht werden? **Und**: Wie hängt er mit dem größeren Sinn & Zweck (unserer Gruppe, unserer Organisation) zusammen?
- ⇒ Ist der purpose in Form einer **guten, kraftvollen Frage** formuliert? Was sind die brennenden Fragen?
- ⇒ Welcher **Bedarf** (need) - was hat zum purpose geführt?
- ⇒ Klärung ob ein **gemeinsames Verständnis** darüber besteht, was der purpose ist

Rollenaufteilung

- ⇒ Wer ist **einberufende Instanz** (caller)?
- ⇒ Wer übernimmt die **Einführung** (framing: Sinn & Zweck/ purpose, Bedarf/ need, Dauer und Ende des Meetings, Ablauf/ flow)?
- ⇒ Wer übernimmt **Check-in und Check-out**?
- ⇒ Wer kümmert sich um die **Ernte (harvest)** der Besprechung? Was und für wen wollen wir ernten? Herz & Hirn ernten!
- ⇒ Wer achtet auf die **Zeit**?
- ⇒ Wer kann einzelne Teile **moderieren**?
- ⇒ Welches **Material** brauchen wir ?Welches **Redesymbol** wollen wir verwenden?
- ⇒ Wie ist der **Ablauf des Treffens** geplant?
- ⇒ **Sich selbst als GastgeberIn/Host vorbereiten** („over prepared and under structured“)

b. BEIM TREFFEN

Einstieg/Eröffnung

(Ziel: vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre, Überblick, Akzeptanz)

- ⇒ Den Kontext klären
- ⇒ Den kurz- und langfristigen Sinn erklären
- ⇒ Rahmen abstecken: Wo liegen die Grenzen?
- ⇒ Check-In: physisch, mental, emotional – damit alle Stimmen gehört werden und alle präsent sind
- ⇒ Erwartungen austauschen, Hoffnungen bezüglich des Ergebnisses
- ⇒ Ablauf erläutern bzw. eine gemeinsame Agenda entwerfen

Das Treffen/Der Prozess selbst

- ⇒ Inhalt klären (Was?)
- ⇒ Prozess/Methode (Wie?)
- ⇒ In Bezug auf die Zielgruppe und das gewünschte Ergebnis

Abschluss

(Ziel: Zusammenfassen, Schlussfolgerungen, nächste Schritte, Abschluss)

- ⇒ Rückblick auf Ergebnisse, Erkenntnisse, Einsichten, Entscheidungen, Beschlüsse
- ⇒ Schlussfolgerungen zusammenfassen
- ⇒ Übereinstimmungen/Vereinbarungen festhalten
- ⇒ Persönlicher Check-Out

c. NACH DEM TREFFEN

(Ziel: Rückblick, Lernen, Verankern, Festhalten)

- ⇒ Rückblick über Erfahrungen und Ergebnisse
- ⇒ Evaluation
- ⇒ Gelernte Lektionen
- ⇒ Verankerung des Treffens/Prozesses
- ⇒ Abschluss bzw. Fortsetzung

AoH-Minimaldesign

Für Treffen und Besprechungen

Gute Besprechungen brauchen eine gute Vorbereitung. Es geht vor allem um die ‚Buchdeckel‘, also das, wovon das Treffen selbst umrahmt wird: Purpose und Ernte. Wenn diese beiden Faktoren geklärt sind, dann können Einladungen verfasst werden und das Datum des Prozesses fixieren. Das Treffen selbst ist dann das Vehikel, das eine Gruppe von Menschen befähigt, die Ernte einzubringen, und ist dabei in einem tieferen Sinn und Zweck (und Bedarf) verwurzelt.

Sinn & Zweck (purpose)

⇒ Was ist der größere Zweck, dem wir dienen wollen?

Ein Treffen, das nicht einem wirklichen Zweck dient, ist kraftlos und ohne Energie. Es kommt schnell das Gefühl auf, dass die Sitzung sinnlos und verschwendete Zeit ist. Bei kreativen Design-Prozessen bleibt der purpose immer im Mittelpunkt des Tuns.

Ernte

⇒ Was wollen wir ernten?

⇒ Mit unseren Händen? (Greifbares)

⇒ Mit unseren Herzen? (nicht Greifbares)

Nicht jedes Treffen muss mit einem Bericht oder einem Aktionsplan enden, aber bei jedem Treffen gibt es am Schluss eine Ernte. Diese Frage nach der Ernte ist es, die uns hilft, gemeinsam den strategischen Fokus zu bewahren. Es muss vorher geklärt werden, welche Form die Ernte haben soll.

Hände → (Bericht, Fotos, Video, Skulpturen,...)

Herzen → (wir-Gefühl, Teamgeist, Zusammenhalt, Klarheit, Leidenschaft, Begeisterung).

Weises Handeln

⇒ Wie wollen wir ins Tun kommen?

⇒ Wer oder was hilft uns, an unseren Zielen dran zu bleiben, sobald wir wieder in der ‚Realität‘ sind?

⇒ Was wird uns als Menschen zusammenhalten?

Es ist relativ einfach, am Schluss eines Treffens eine To do-Liste auszufüllen, die einem das Gefühl gibt, dass etwas erreicht wurde. Dies ist jedoch ein naiver Ansatz. Wenn wirkliches Handeln nötig ist, dann müssen wir uns klar darüber werden, welche Personen wirklich beteiligt sein müssen. Es sollte darüber nachgedacht werden, wer Handel möglich macht bzw. wer es verhindern kann und welche Ressourcen für den Prozess nötig sind. Wenn die entsprechenden Ressourcen nicht verfügbar sind, muss der Plan geändert werden.

Es muss ebenfalls bedacht werden, wie die (handelnden) Personen kommunikativ in Verbindung bleiben können. Einen Prozess zu planen, der nicht auch die Beziehungen untereinander stärkt, ist kein nachhaltiger Prozess.

Einladung

- ⇒ Wie lautet die inspirierende Frage, die uns zusammenbringt?
- ⇒ Wie laden wir die Leute ein, damit sie wissen, dass sie gebraucht werden?

Gute Beteiligungstreffen hängen von der Qualität der Einladung ab. Eine klare und kraftvolle Einladung in Kombination mit einer starken persönlichen Einladung bringt Teilnehmende, die bereit und willig sind, gemeinsam zu arbeiten. Je besser die Einladung ist, umso leichter wird das Treffen selbst.

Treffen

- ⇒ Was tun wir, um das Treffen kreativ und kraftvoll zu gestalten?

Sobald die bereits angesprochenen Punkte geklärt sind, kann die Planung des Prozesses gestartet werden. Dabei kann man sich bei bereits existierenden Verfahren wie Open Space oder World-Café bedienen bzw. neue Verfahren entwickeln, die genau den zu behandelnden Bedürfnissen dienen.

Wenn die entsprechenden Methoden, die wir verwenden, uns nicht wirklich dienen, um unsere wesentlichsten Fragen zu bearbeiten, dann sollte innegehalten und überlegt werden, was geändert werden muss, damit dies besser gelingt.

Rollen im Hosting-Team

- ⇒ Caller / Initiator/Initiatorin
- ⇒ Gesamtstrategie, Überblick, Purpose
- ⇒ Einzelne Methoden (Open Space, World Cafe, Pro Action Cafe, Appreciative Inquiry, Wicked Question Game)
- ⇒ Teachings (Living Systems, Chaordic Path, Divergence/Convergence, Four Fold Practice, 8 Breaths...)
- ⇒ Logistik / Organisation
- ⇒ Harvesting
- ⇒ Space & Beauty
- ⇒ Spaß, Kreativität, Körper, Einfühlungsvermögen, Kreativität, Leichtigkeit
- ⇒ Sensei („Meister“), sempai („Geselle bzw. Gesellin), apprentice („Lehrling“)

Glossar

Art of Hosting	Die Kunst des Gastgebens	
Appreciative Inquiry	Wertschätzende Befragung	Methode, um den Fokus auf das Gute, Gelingende, Funktionierende zu richten
Caller	Rufer/Initiator	Person, die einen Prozess bzw. Handlung anstößt
Chaordic Stepping Stones	Chaordischer Prozess	Der Weg zur Praxis
Check-In	Eröffnung eines Treffens	Am Anfang eines Treffens/Meetings steht ein Check-In. Beim Check-In haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit sich kennenzulernen, sich auf das anschließende Gespräch zu fokussieren und sich in der Thematik einzufinden.
Check-Out	Abschluss eines Treffens	Individuelle und kollektive Erfahrungen, Eindrücke, Ergebnisse können nochmals eingebracht werden, bevor das Treffen endet.
Circle	Kreis	Wird oft für einen Check-In verwendet; das Gespräch im Kreis ist durch Offenheit, achtsames Reden und Zuhören geprägt und zielt darauf ab, ein Gespür für die Gruppe zu erlangen.
Co-creating	Gemeinsam kreativ sein; gemeinsames Finden einer Lösung	Wenn nicht mehr das einzelne Ego im Mittelpunkt steht, sondern „es“ passiert. So kann Neues entstehen als Gemeinschaftsprodukt. Dies kann nicht mehr auf eine Einzelleistung zurechenbar sein.
Collective Intelligence	Kollektive Intelligenz	Menschen organisieren sich so, dass voneinander und miteinander gelernt werden kann und so der gesamte Fundus an Erfahrungen, Wissen und Meinungen zu einer höheren Ordnung von Lösungsfindung beiträgt. Kompetenzen werden multipliziert, das Feld der Emergenz wird betreten.
Community of Practice	Gemeinschaft von Lernenden	Eine auf Freiwilligkeit basierende, selbstorganisierte Gemeinschaft von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und ihre Handlungen auf dieses abstimmen.
Complex	Komplex	Komplex beschreibt, dass man ein Gesamtverhalten eines Systems selbst dann <i>nicht</i> beschreiben kann, wenn man vollständige <u>Informationen</u> über seine <u>Einzelkomponenten</u> und ihre Wechselwirkungen besitzt. Für etwas Komplexes kann man keine „Bedienungsanleitung“ erstellen.

Complicated	Kompliziert	Kompliziert ist etwas dann, wenn sich dahinter eine Struktur verbirgt, die man beschreiben kann. D.h. es ist möglich, für eine Fragestellung/Problem eine Art „Bedienungsanleitung“ zu schreiben, um zu einer Lösung zu kommen.
Convergence	Zusammenführen der Ergebnisse	Das Zusammenführen der gemeinsamen Ergebnisse, Erfahrungen, Eindrücke; z. B. Evaluierung von Alternativen, Zusammenfassen der wichtigsten Punkte, Ideen kategorisieren, Beschlüsse fassen
Core group	Kerngruppe	Initiiert und hält einen Prozess am Leben und ist bei der Bildung einer Community wichtig!
Divergence	„Aufmachen des Themas“	Generiert Ideen und Alternativen; öffnet das Problem; freie Diskussion für alle; Austausch von Ansichten; Zeit für kreatives Chaos
Emergence	Emergenz	Herausbildung von neuen Eigenschaften eines Systems durch das Zusammenspiel seiner Elemente
Graphic Recording	Strategisches Visualisieren	Methode zum Ernten von Ergebnissen; es werden Prozesse bzw. Kernaussagen über Formen, Schrift, Symbole grafisch festgehalten, um einen schnellen Überblick über die wichtigsten Punkte zu bekommen.
Guardian	HüterIn	Bei einem Kreisgespräch meldet sich eine Person freiwillig, um die Rolle des Hüters zu übernehmen. Die Aufgabe ist es auf die Gruppenenergie zu achten. Sie setzt z. B. Pausen.
Harvesting	Ernten	Die zentrale Methode bei Art of Hosting, um die die Erfahrungen, Einsichten und Ergebnisse eines Gesprächs oder Prozesses zusammenzuführen und festzuhalten, sodass alle Teilnehmenden spüren, was wirklich wichtig war: die kollektiven Lernprozesse sichtbar machen (z.B. Texte, Videos, Zeichnungen, Mindmaps, Newsletter, Bilder, Musik, Gedichte.)
Host	Gastgeber, Prozessbegleiter	Jemand, der mit der AoH-Haltung und -Methodik die Menschen bei ihren Gesprächen begleitet und Rahmenbedingungen schafft, die kreatives Zusammenarbeiten hinsichtlich Veränderungsprozessen zulässt.
Hosting	gastgeben, begleiten, aktivieren	Die Menschen bei Veränderungsprozessen mit der AoH-Haltung und Methoden begleiten und Gesprächsräume für offene Prozesse schaffen.

Innovation	Innovation/Erneuerung	Neuartige, fortschrittlichen Lösung für ein Problem
Marketplace	Marktplatz	Am Marktplatz können die Teilnehmenden bei einem Open Space ihre Anliegen einbringen und an einer Pinnwand sichtbar machen. Die Interessierten können sich dann für ein Thema ihrer Wahl eintragen.
Meaningful conversations	bedeutungsvolle Gespräche führen	Ziel des Art of Hosting sind Gespräche, die in der Lage sind, eine Veränderung der Situation oder auch eine Transformation herbeizuführen.
Need	Herausforderung	Der tiefe Grund, warum wir etwas tun.
Open Space	Open Space	Open Space schafft einen kreativen Raum, in dem viele Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können. Es gibt keine vorgegebenen einzelnen Themen.
Powerful Questions	Kernfragen/gute Frage	„Brennende Frage“: Stößt den Sinn und Zweck des Gesprächs an und fokussiert unsere Aufmerksamkeit, unsere Intention und Energie.
Pro-Action-Café	Pro-Action-Café	Weiterentwicklung des World Cafés mit Elementen von Open Space und strukturierter Beratung; konkrete Beratung von vielen Anliegen
Purpose	Sinn und Zweck	Die eigentliche Herausforderung. Sie gibt Antwort auf die Frage nach dem Warum des Tuns
Stakeholder	Interessensvertreter/ Anspruchsträger	Menschen, die Interesse an einem Einsatz/einer Aktivität haben und daher mitreden und mitentscheiden wollen
The 8 „Breaths“ of Design	Die 8 Atemzüge	Ein AoH-Prozess setzt sich aus 8 Atemzügen zusammen: Ein Anliegen thematisieren, den Kern der Sache klären, Menschen einladen, Menschen teilnehmen lassen, ernten (neue Handlungsweisen erkennen, handeln, reflektieren und lernen, das Ganze zusammenhalten
To be present	Präsent sein	Gefestigt sein für das Hier und Jetzt! Bereit sein und wissen, warum ich hier bin, was ich beitragen kann und meine Gedanken sammeln, dass ich mich auf die gemeinsame Arbeit einlassen kann. Ein Check-in hilft dazu.
World-Café	Welt-Café	Gesprächs- und Interventionsmethode für Großgruppen

Weiterführende Links

Handbuch auf Englisch und Video's

- <http://www.artofhosting.be/resources/>

AoH Websites und Blogs

- www.artofhosting.org (English)
- <http://www.diegastgeber.eu/> (Deutsch)
- <http://www.aoh-vorarlberg.at/>

World-Café

- <http://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9>
- www.the-world-cafe.ch/?f=info
- www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?sub=14&ses_id=65c7b1c554c95dc6471b182175cc1996
- www.theworldcafecommunity.org
- www.theworldcafe.com
- www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf

Open Space

- http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space
- www.openspaceworld.org/german/index.html
- <http://www.contorno-consulting.com/092016-ost-workshop> (OST Workshops in the Netherlands)

Appreciative Inquiry

- http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry

Methodenbeschreibung auf Deutsch

- <http://salonhosting.at/art-of-hosting-academy/willkommen>
- www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/werkzeuge.htm
- www.partizipation.at/alle-methoden.html

Harvesting

- [Monica Nissen & Chris Corrigan: The Art of Harvesting – third edition:](#)
- www.interchange.dk/download/Artofharvesting30USMn_653.doc
- www.artofhosting.org/thepractice/artofharvesting/
- <http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

Organisationen, die mit AoH Konzepten arbeiten

- www.interchange.dk
- www.bregenzersalon.eu
- www.salonhosting.at
- www.pro-action.eu
- www.peerspirit.com
- www.all-in-one-spirit.de
- www.partizipation.at/methoden.html

Weiterführende Literatur

- Baldwin, Christiane und Linea Ann (2010): [The Circle Way a Leader in Every Chair](#)
 - Bason, Christian (2010): Leading public sector innovation. Co-creating for a better society.
 - Block, Peter (1993): Stewardship. Choosing service over self-interest.
 - Block, Peter (2001): The answer to how is yes. Action on what matters.
 - Briskin, Alan et al. (2009): The power of collective wisdom and the trap of collective folly.
 - Cooperrider, David L. et al (2000): Appreciative Inquiry. Rethinking human organization toward a positive theory of change.
 - Frederic Laloux, (2014): Reinventing Organizations
 - Holman, Peggy; Devane, Tom (Hrsg.) (2006): Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen Methoden.
 - Kosha, Anja J. (2010): Die Kraft der kollektiven Weisheit. Wie wir gemeinsam schaffen, was einer allein nicht kann, Bielefeld.
 - Macy, Joanna; Brown, Molly Young (2007): Die Reise ins lebendige Leben. Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt.
 - Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater, Weinheim und Basel.
 - Penta, Leo (Hrsg.) (2007): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt.
 - Petri, Katrina (1998): „Open Space Technologie“ oder: „das Wunder der Kaffeepause“. In: Apel, Heino/
 - Dernbach, Dorothee/ Ködelpeter, Thomas/ Weinbrenner, Peter (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit, Bonn, S. 94-104.
 - Rudolf Attems u.a.: Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien, Harvard Businessmanager 01/2003, S.35-45.
 - The Art of Hosting Workshop Dokumentation beim Schnupper Tag Art of Hosting im Bregenzer Salon (Summer School) am 9. August 2011.
 - Ursula Hillbrand u.a (2015): Handbook of International Negotiation- "Underpinning Conflict Prevention by International Cooperation" im Springer Verlag
 - Wheatley, Margret; Frieze, Deborah (2011): Walk out, walk on. A learning journey into communities daring to live the future now.
 - Wheatley, Margret; Kellner-Rogers, Myron (1996): A simpler Way.
-