Art of Hosting

Die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen



Handbuch

Veränderungen anstoßen in Kirche und Kommune

14. bis 16 September 2016

Evangelische Akademie Bad Boll

Kooperationspartner

Evangelische Erwachsenen- und Familienbildung in Württemberg (EAEW)

Salonhosting
Raum für gute Gespräche schaffen

KVJS
Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg

FÜHRUNGSAKADEMIE BADEN-WÜRTTEMBERG

Dieses „Art of Hosting“-Handbuch ist eine Überarbeitung der vom Bregenzer Salon 2012, 2013, 2014 herausgegebenen deutschen Versionen und der vom Büro für Zukunftsfragen der Vorarlberger Landesregierung überarbeiteten Version 2016. Wir möchten alle Interessierten einladen, Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen einzubringen und zur Weiterentwicklung beizutragen (work in progress).

Herausgeber: Evangelische Akademie Bad Boll

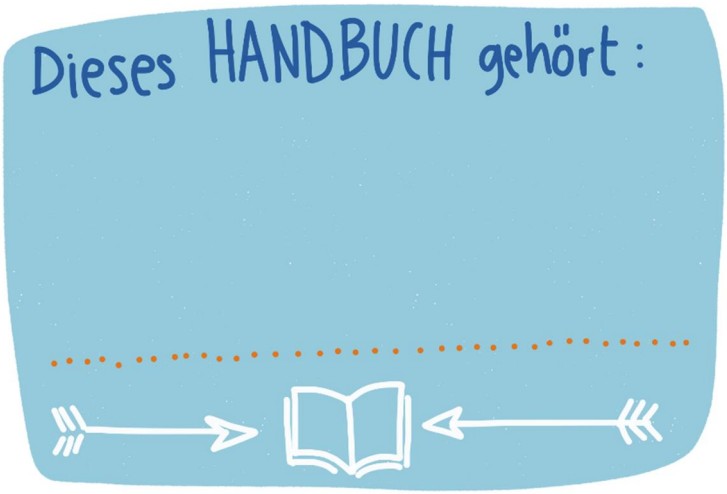
Die Verschriftlichung der Erfahrungen und die Weiterentwicklung der Arbeitsansätze haben die Grundlage für dieses Handbuch geliefert. Eine wunderbare Vorlage für dieses Handbuch erstellten das Team des Büros für Zukunftsfragen der Vorarlberger Landesregierung (Manfred Hellrigl, Bertram Meusburger, Kriemhild Büchel-Kapeller, Michael Lederer, Julia Stadelmann und Stefan Lins) sowie Lukas Weiß, Ursula Hillbrand, Christian Hörl und Rainer v. Leoprechting. Barbara Kruse, Ingrid Schneider, Nina Nisar, Ria Baeck, Ursula Hillbrand und Cornelia vom Stein überarbeiteten das Skript für das Art of Hosting Training des Pastoralkollegs.

Die Überarbeitung des vorliegenden Handbuches haben Naomi Raja Boean, Christoph Weinnman, Ingrid Schneider, Sigrid Schöttle, Martin Büchele und Ursula Hillbrand übernommen.

Fotos und Grafiken:

Bilder in diesem Buch stammen von der Art of Hosting Gemeinschaft. Insbesondere bedanken wir uns hier bei Helen Titchen Beeth für zahlreiche Pfotografien.

Ein Großteil der Grafiken stammen von Lara Listens. Herzlichen Dank für die kurzfristige Erstellung des Grafiksatzes und dass wir die Grafiken hier verwenden können.



Dieses Werk bzw. Inhalt ist nach Creative Commons lizensiert: CC-BY-SA 4.0 (Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International)

Inhaltsverzeichnis

Herzlich willkommen zum 1. Bad Boller Art of Hosting Training 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
Der Chaordische Pfad 36
Der chaordische Prozess (The Chaordic Stepping Stones) 39
Die Zusammenarbeit im Hosting-Team 43
Theorie U 44
C. Kernmethoden 47
World Café 47
Kreisgespräch (Circle) 51
Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry) 56
Open Space 60
Pro-Action-Café 64
Gemeinsames Ernten von Geschichten (Collective Story Harvesting) 68
Verzwicktes Fragen–Spiel (Wicked-Question Game) 73
Prozessdesign für weiseres Handeln (Design for Wiser Action) 75
D. Die Ernte (Harvesting) 79
Der Sinn & Zweck der Ernte 80
8 Stufen des „Erntens“ 81
Ernte in der Praxis – Methodenpool 85
E. Anhang 93
AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings 93
AoH-Minimaldesign 96
Glossar 98
Interessante und weiterführende Links 102
Weiterführende Literatur 103
Fußnoten 104

Herzlich willkommen
zum 1. Bad Boller Art of Hosting Training

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

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

Art of Hosting (AoH) birgt eine reizvolle Methodenfülle und bietet eine wertschätzende Grundhaltung für kommunale und kirchliche Beteiligungsprozesse, auch in großen Gruppen. Vielseitig und lebendig, deshalb attraktiv bei jungen Menschen und für ein interdisziplinäres Setting. Das AoH ist „die Kunst, gute Gespräche zu ermöglichen". Sie bezieht den einzelnen Menschen sowie das System ein und kreiert gemeinsam innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen.

Warum machen wir 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" den Dialog zwischen „Kirche 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. Ein idealer Rahmen für das AoH-Konzept, das ein spürbares ‚Hosting' (ein vielfältig guter Gastgeber sein) als ein Qualitätsmerkmal jedes Bildungsprozesses versteht.

Begegnung und Empowerment von Menschen und Gruppen, in gesellschaftspolitischen Prozessen mitzuwirken und geeignete Strukturen und Strategien partizipativ zu beraten, ist Akademieauftrag. Was liegt näher, als diesen zukunftsweisenden Dialog um anstehende Veränderungsprozesse in Kommune und Kirche zu pflegen und durch die „Weisheit der Vielen" in Bad Boll zu beraten?

Veränderungen anstoßen in Kirche und Kommune

Die Welt befindet sich inmitten großer Veränderungen und Herausforderungen, die wir nicht nur in unserer Arbeit in Kirche und Kommune deutlich spüren. Kommunen und Kirchen müssen mit rasanten Veränderungen mithalten. Viele Jugendliche haben längst ‚"nix mehr mit Kirchens am Hut" oder nehmen Kommune nicht wahr.

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

- Wie entstehen motivierende Zukunftsvorstellungen von jung und alt zwischen Veränderung und Bewahrung?
- Wie können sich Kirchen und Kommunen intergenerativ weiter entwickeln?
- Wie werden die Menschen dabei respektvoll und partizipativ geleitet?

Das AoH-Training für Führungskräfte und Akteure in Kirche und Kommune vermittelt Haltung, Konzept und Methoden für lebendiges Lernen, damit Perspektiven entwickelt und Projekte mit Blick nach vorn entstehen können!

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!
Herzliche Grüße

Sigrid Schöttle und das Hosting Team

Evangelische Akademie Bad Boll
Jugend.Bildung.Politik
Akademieweg 11, 73087 Bad Boll
Telefon: +49 7164 79-417
Telefax: +49 7164 79-5417
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)[1] 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 auch oder 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. Genaugenommen ist es erst die Vielfalt an Blickwinkeln, die uns hilft, ein adäquateres 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 erste 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 die Gesellschaft der Zeit gegenüber sieht, sind groß. Kirchlich und gesellschaftlich brauchen wir Veränderungen, die das Engagement und die Beteiligung vieler Menschen möglich und nötig machen. Wir sind überzeugt, dass diese Kultur des Gespräches und die Weitung des Blickwinkels beitragen können, zu guten und gehaltvollen Lösungen zu kommen, die in die Zukunft weisen.

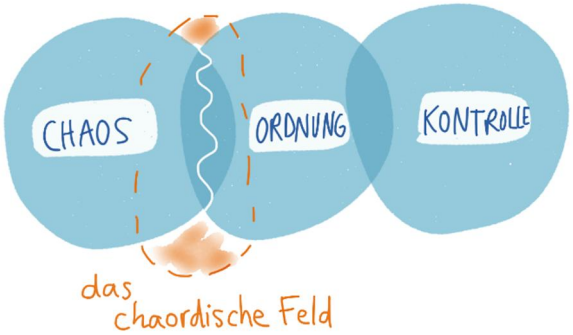
Wenn Ihnen dieses Handbuch hilft, Ihre Rolle als Gastgeberin oder Gastgeber für gute Gespräche zu erfüllen, dann freut uns das. Wir möchten Sie aber auch gerne einladen, sich an

[1] Der vollständige englische Titel lautet „The Art Of Hosting And Havesting Conversations That Matter." Also in etwa: Die Kunst, wie man Räume schafft, wo gute Gespräche über wesentliche Dinge stattfinden können, und wie man die Ergebnisse davon erntet."

dessen Weiterentwicklung zu beteiligen, etwa 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'. Und eine gute Gelegenheit, etwas darüber zu sagen, welche Grundannahmen *Art of Hosting* zugrunde liegen.



Unsere Gesellschaft sieht sich zunehmend mit komplexen Problemen konfrontiert, also 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 Lösung gefunden, diese lassen sich aber oft nicht umsetzen, weil die erforderliche Akzeptanz bei den betroffenen Personengruppen nicht gegeben ist.

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

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

Die Methoden und Instrumente des AoH sollen deshalb 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) usw. 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 das Verantwortungsbewusstsein, Engagement und die 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. Mittlerweile finden die Verfahren in Unternehmen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) und Regierungseinrichtungen immer größeren Anklang.

Anwendungsmöglichkeiten

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

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.

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 mit Analyse – Planung – Umsetzung verlangen. Dafür braucht es neue Wege des gegenseitigen Verstehens und Verständnis für tiefergreifende Lösungen, die gleichsam emergieren. Dies ist der Ansatz von AoH.



Vorbereitung Art of Hosting 2016 Karlskrona (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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?
- ⇨ Und wie starten wir in Kirche, Organisationen und der Gesellschaft schwungvolle und nachhaltige Veränderungsprozesse?

Wenn Sie sich auch manchmal diese oder ähnliche 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 darzustellen und so 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 einzelne Menschen diesem Fühlen und Denken Ausdruck verleihen. Diese Sichtweise steht im Gegensatz zum inzwischen traditionellen mechanistischen Weltbild, dass Organisationen und deren Verhalten von Experten und Expertinnen vorhersagbar und somit kontrollierbar sind.

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 Handlungen und Maßnahmen, die sich daraus ergeben, werden nachhaltig sein.



Art of Hosting Paris 2016 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

Erkundung des gemeinsamen Zwecks[i]



center piece' dass den gemeinsamen Zweck repräsentiert während eines AoH Training (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

Was bringt uns zusammen?

Wir eilen oft 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 wird somit zum Steuerungswerkzeug wie ein Kompass. Er hilft uns, die Richtung der Reise zu bestimmen, sodass unsere Bemühungen nützliche Dienste 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 so 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:

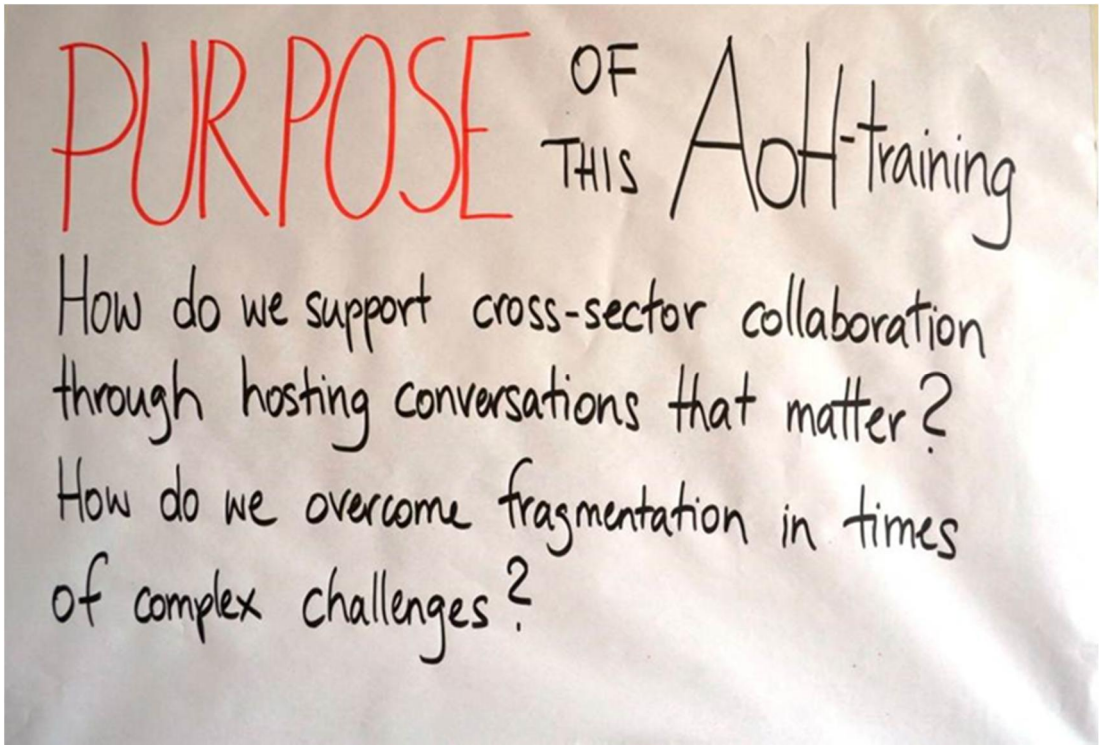
Kollektive Klarheit des Zwecks herzustellen ist die wichtigste strategische Handlung.

- 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.

Wenn alle in einem gemeinsamen Unterfangen Involvierten das Gesamtbild richtig verstehen, begreifen, warum eine Handlung nötig ist und sie sich engagieren, ihre Absichten zu erfüllen, dann wird der Zweck zu einem kraftvollen Attraktor, der alle Menschen ihre Bemühungen so kombinieren lässt, dass es für alle viel bedeutet.

In einer Organisation oder einer Gemeinschaft bestehen viele Zwecke nebeneinander. Es ist wichtig, diese verschiedenen Zwecke auf eine Weise zu verbinden, dass sie sich nicht gegenseitig behindern. Zwecke können oft 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, könnten die folgenden Fragen die kollektive Ermittlung des gemeinsamen Zwecks inspirieren:

- ⇨ Was ist unser gemeinsamer Zweck?
- ⇨ 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 anstatt zur Erreichung des gewünschten Zieles.

Die Erkundung des Zwecks ist nicht etwas, das man nur einfach mal macht. Wenn man Handlungen setzt, hat das die Veränderungen der Welt zur Folge. Darum ist es sinnvoll, öfters 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 deutlich und für alle verständlich und bezeichnet, was die Gemeinschaft auszeichnet und sie zusammenhält und was sie für erstrebenswert hält. Eine gut erarbeitete Willenserklärung lässt sich normalerweise in einem Satz erklären: Wenn wir das erreichen, hat das Ganze einen Sinn.



Die Kunst, gute Fragen zu stellen[ii]

„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 sehr hilfreich, eine Kernfrage zu haben, also eine Frage, die 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 dann natürlich noch andere Fragen abdecken als die Kernfrage selbst. Diese von euch ausgewählten Fragen – oder auch jene, die im Lauf des Gesprächs auftauchen bzw. entdeckt werden – sind kritisch 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 zu erforschen und sie machen uns neugierig. Sie müssen nicht unbedingt gleich zum Handeln motivieren oder direkt zu einer Lösung hinführen.
- ⇨ Du kannst eine gute Frage daran erkennen, dass sie uns zu neuen Ideen und Gedankengängen inspiriert und so neue Möglichkeiten eröffnet.
- ⇨ Am besten besprichst du vorher die Fragen mit Schlüsselpersonen, die auch beim Gespräch mit dabei sind. Wie wirken sie auf diese? Sind sie anregend und machen sie Lust auf mehr?

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.

Eine kraftvolle Frage fokussiert unsere Aufmerksamkeit, unsere Intention und unsere Energie.

Drei Dimensionen von guten Fragen[iii]

- ⇨ 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 mich/meine Familie/mein Team/meine Arbeit etc. schöne, friedvolle Momente geschaffen?". Es ist also wichtig, die Größenordnung der Frage so zu wählen, dass sie möglichst 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 wichtig für den Sinn und Zweck des Treffens.

- ⇨ Formulierung der Frage

Bei der Formulierung der Frage gibt es ein Kontinuum von weniger starken Fragen bis hin zu starken Fragen. Weniger 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 und noch stärkere Fragen beginnen mit „Warum?". Bei „Warum-Fragen" verschanzen sich Menschen aber gerne hinter ihrer eigenen Sicht der Dinge, was zu einer gewissen Defensivität führen kann. Darum ist darauf zu achten, dass „Warum-Fragen" so gestellt werden, dass sie eher neugierig machen.

Um der Frage einen Bezug zur aktuellen Situation zu geben, bringen wir das Wort „jetzt" in die Frage ein. Zum Beispiel „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. Konkret heißt das, anstatt zu fragen „Was hast du von dieser Erfahrung gelernt?“ zu fragen „Was kannst du weiterhin aus dieser Erfahrung lernen?“. Kleine Nuancen in der Fragestellung können eine große Wirkung haben. Es kann gezielt in eine Richtung gelenkt werden wie z. B. „Was wird sich deiner Vorstellung nach verändern, wenn du diesen Raum verlässt und das Gelernte anwendest?“ Mit dieser Frage nimmt man an, dass es eine Veränderung geben sollte 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?

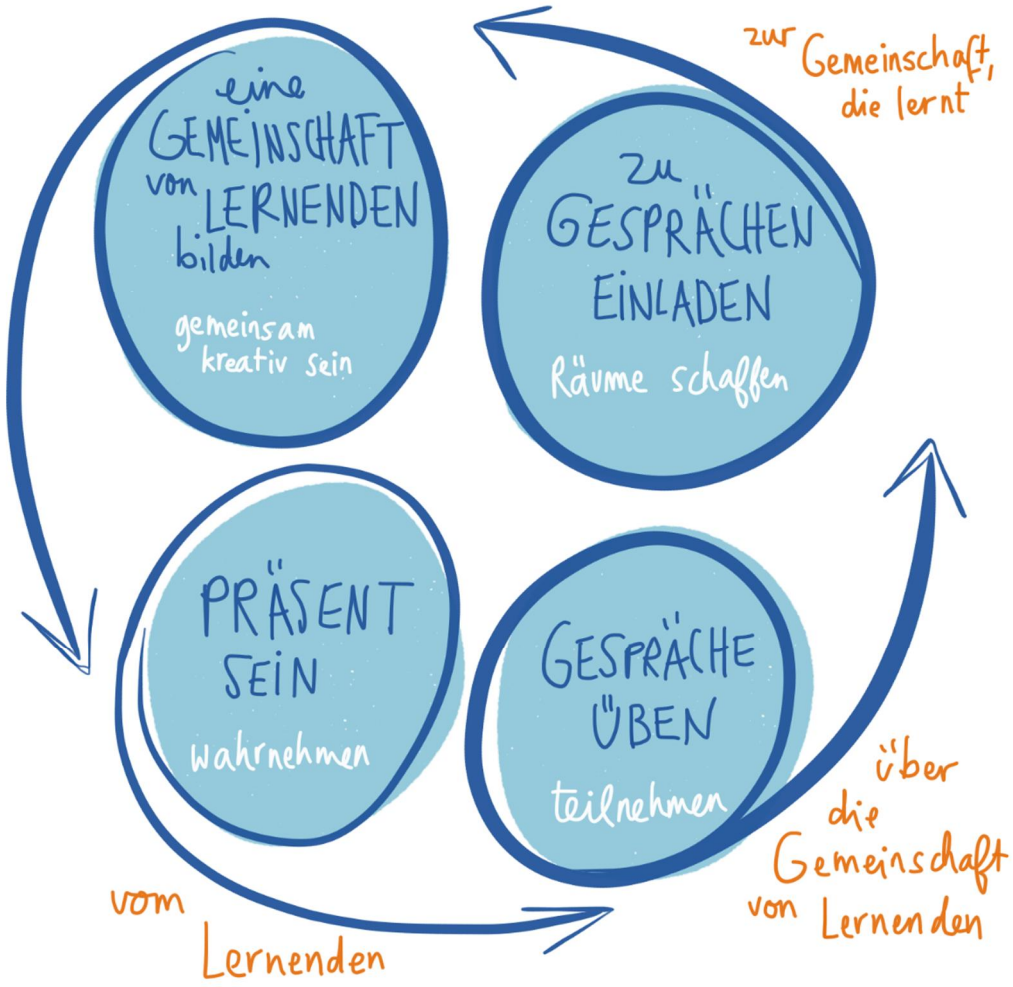


Art of Hosting Training Karlskrona 2016, (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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

Es gibt vier grundlegende Haltungen bzw. Praktiken bei Art of Hosting. Sie sind auch 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 ein guter Gastgeber oder eine gute Gastgeberin für respektvolle Dialoge zu sein und dabei vertrauensvoll mitzuwirken, sind alles 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 wirklich wichtige Gespräche anzustoßen, werden wir zu Lernenden. Als Lernende stehen uns viele Türen offen.

Wenn wir dann 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 viel größere Kompetenz, als ein individuell Lernender bzw. eine individuell Lernende alleine haben kann. 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 Emergenz[v].

„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
- ⇨ unterstütze das Feld des Gastgebers/Gastgeberin
- ⇨ den anderen helfen, sich & und einander zu hosten
- ⇨ der klare Raum, ohne Umsetzung und Lernen?

Sei präsent – Pre-sensing, ganz da sein

Praxis undDisziplin

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 auch wichtig, sich über den Grund seiner 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 gewisse 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 auch auf die Personen und Stimmungen im Raum einlassen zu können. Welche Wirkung haben die anderen auf mich, wie wirke ich auf die anderen?

Zusammengefasst heißt das: es ist gut, wenn alle Teilnehmenden des Treffens sich bereit und wohl fühlen. Es macht also Sinn sich genügend Zeit zu nehmen, sodass schlussendlich alle Teilnehmenden wirklich präsent sind. Sei es 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 einfach nur kurz still innehalten, wenn es passend ist.



Art of Hosting training Karlskrona 2016, (Bildquelle: Pedro Jardim)

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 zu führen (zu hosten) ist eine Kunst – es ist nicht einfach nur ein Gespräch. Es verlangt von uns, dass wir sehr behutsam miteinander umgehen und das einbringen, was wir können und schauen, dass es 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
- ⇨ lade ein 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 beides Mal mehr und weniger als reine Moderation. Es ist ein Zeugnis von Führungskraft und das heißt Verantwortung für den Gesprächsraum (Gesprächsatmosphäre, Rahmenbedingungen) zu übernehmen, sodass die teilnehmenden Menschen auch einen Raum haben, um beste Arbeit leisten zu können.

Aufrufen und einladen, andere Menschen dazu bringen

Die beste Vorbereitung ist ohnehin 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 auch ein bisschen Gewissheit und Glauben an seine Leute. Wir machen oft kurzen Prozess mit Gesprächsräumen, weil wir fürchten, dass auf uns herumgetrampelt wird.

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).

Gemeinsam lernen

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

Ständig üben, Beziehungen und Fähigkeiten schaffen

Die vierte Praxis handelt davon, sich in ein Gespräch einzubringen ohne nur Zuschauer bzw. Zuschauerin zu sein, 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.



Bild von Helen Titchen Beeth, eco-village Clougjordan Irland 2015

Organisationen als lebendige Systeme[vi]

„Wenn Organisationen Maschinen sind, macht Kontrolle Sinn. Wenn Organisationen Prozessstrukturen 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“

Wie würde unsere Organisation und Gemeinschaft dann aussehen?

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 eher 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 die adäquateste, um den aktuellen komplexen Problemen und Herausforderungen zu begegnen. Wir sollten 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 ihren Hügelbauten eine Klimaanlage zu integrieren, sodass die Temperatur innerhalb des Baus auch tagsüber konstant bleibt.

Emergenz ist die Herausbildung von neuaussehen?

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 und über alle Beispiele hinaus sind alle Aktivitätsmuster unseres Gehirns 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

Was ist, wenn Organisationen wirklich lebendige Systeme sind und es einen einfacheren Weg gibt, diese zu organisieren, nämlich den Möglichkeitsraum zu schaffen, der die Emergenz zulässt? Wie schauen die richtigen Bedingungen für solche Möglichkeitsräume aus?

Aus Studien ist bekannt, dass lebendige Systeme besondere Qualitäten besitzen, die folgend angeführt sind:

- ⇨ Ein lebendiges System akzeptiert nur eigene Lösungen – wir unterstützen nur Dinge, von denen wir auch Teil sind.
- ⇨ Ein lebendiges System achtet nur auf das, was hier und jetzt sinnvoll ist.
- ⇨ 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.“

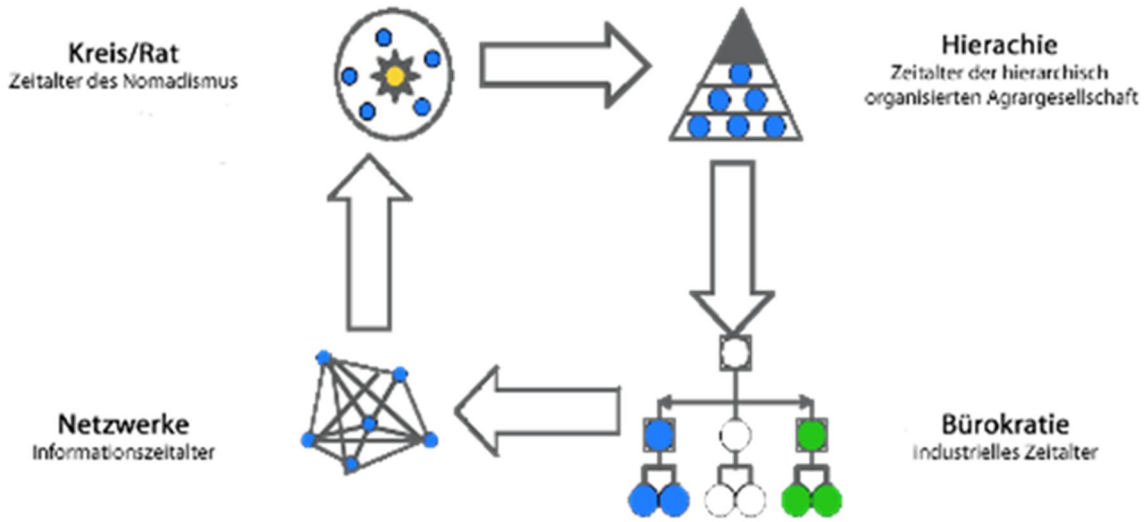
Was können wir daraus lernen?

- ⇨ 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 „wir“ stehen uns immer 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[vii]

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, die 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?"



Verändert 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 Problem 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, das sich durch eine horizontale Spezialisierung mit vertikaler Kontrolle auszeichnet. Gemeinsam konnten Menschen viel eher mit Komplexitäten umgehen, als das einer oder eine allein je geschafft hätte. Bürokratie ist sehr 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 auch die Geschwindigkeit der Vorgänge erhöht, ist die Bürokratie nicht dynamisch genug, um auch 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

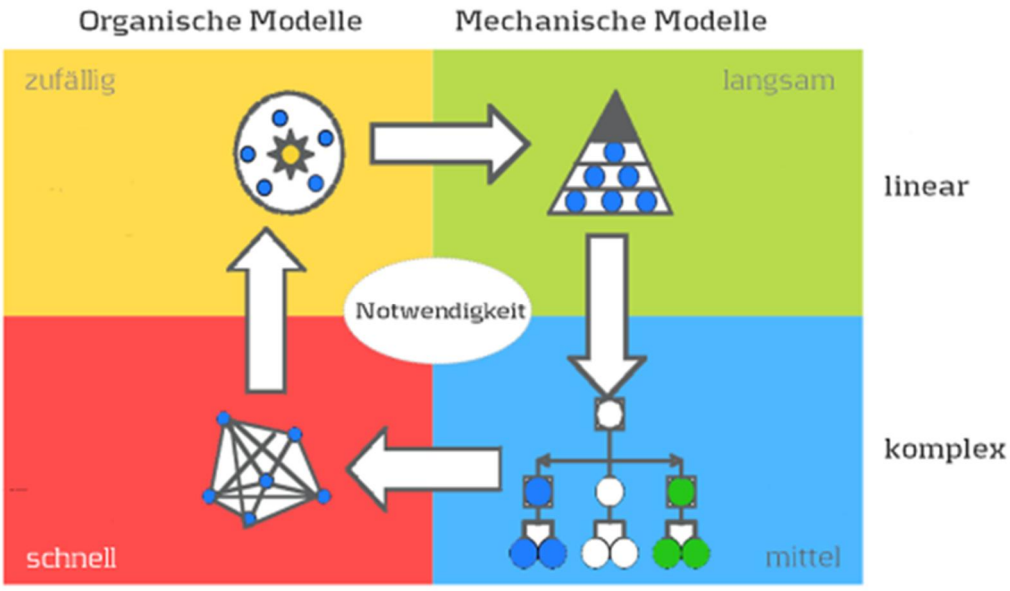
Eine eher junge Form der Organisation (erstmals in den 1970er- Jahren beschrieben) kam mit dem Informations- und Kommunikationszeitalter auf – die Organisation in Netzwerken. Immer schnellere Abläufe bedurften auch einer schnellen und flexiblen Organisation und Reorganisation. Netzwerke sind eine Ansammlung 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 plötzlich 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.

Welche Organisationsform wird gewählt, wenn die Menschen selbst etwas organisieren wollen? Was in der „Art of Hosting - Community“ erkannt wird ist die Notwendigkeit Strukturen zu schaffen, in denen man jede dieser Organisationsformen zur richtigen Zeit gebrauchen kann.

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[viii]

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? Also 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. Während diese Beziehungen uns bei unserer eigenen Arbeit helfen können, müssen sie uns aber nicht notwendigerweise erlauben unseren Zweck in die Welt hinaus zu tragen. Dies hätte zur Folge, dass sich Dinge auch verändern. 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 wiederum schlüpfen in die Support-Rolle und begleiten und führen z. B. Projektteams. Bei der Verteilung der Aufgaben entstehen wiederum Hierarchien, die Spitze der Hierarchie wird hier jedoch vom gemeinsamen Zweck getragen und nicht von individuellen Interessensansprüchen.

Wenn ein „nachhaltiges" Kernteam gegründet ist, ist in der Regel der nächste Schritt Gespräche zu führen, um sich für eine größere Gruppe von Menschen zu öffnen. Dort sind Menschen eingeladen, die ebenfalls Teil der Anstrengungen sein wollen und die 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. Der innere Kreis öffnet sich dem nächsten Kreis, was dazu führt, eine immer größere Community aufzubauen. Die Kerngruppe definiert mit Grundherausforderungen sowie 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)[ix]

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



Haupteigenschaften

Die Kombination der folgenden Eigenschaften bildet den Motor einer jeden Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice). Sie wird kaum in einer anderen Organisationsform gefunden.

- Freiwilligkeit: Sowohl 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 auch 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 gegenübereines 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 (Zweckerklärung) entwickelt werden.

Rollen

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

Arbeitsformen

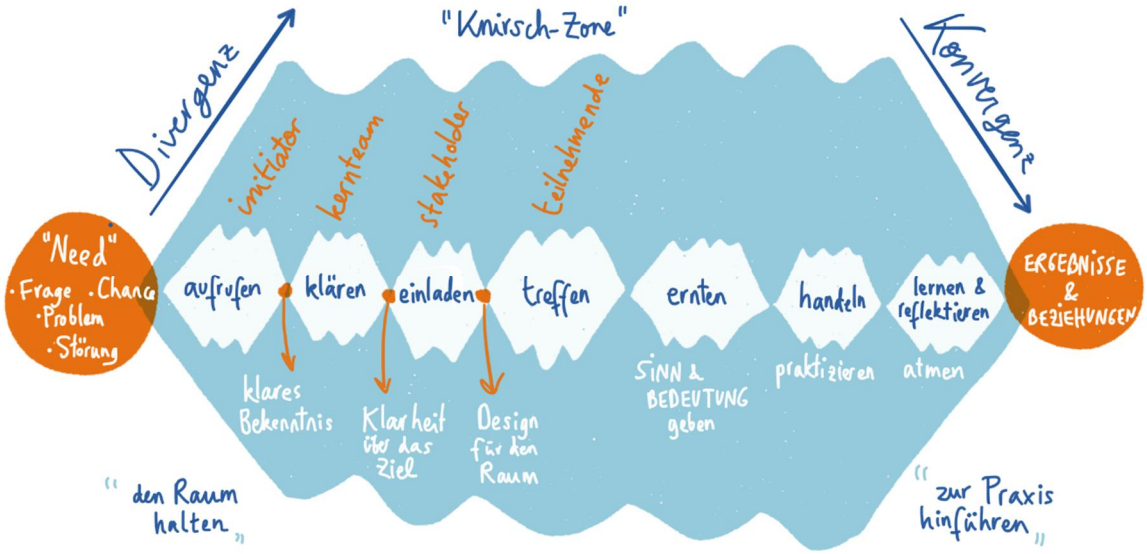
Es gibt Gemeinschaften von Lernenden, die sich hauptsächlich vor Ort treffen, solche, die sich online treffen, und solche, die eine Kombination von beidem nutzen. Je nach Stärke des Vertrauens und der durch den gemeinsamen Zweck verursachten Bindung (und Motivation) müssen Treffen vor Ort stattfinden oder nicht. Fehlt diese angesprochene Bindung/Motivation sollten Treffen vor Ort veranstaltet werden. Dies erleichtert es eine entsprechende Vertrauensbasis zu schaffen, die nachhaltig den weiteren Prozess unterstützt. Die Onlineunterstützung verfügt über die gleichen Verhaltensregeln (Vertraulichkeit, offen oder geschlossen) wie die Treffen vor Ort. Gerade in hierarchisch gegliederten Organisationsformen sind direkte Treffen unabkömmlich. Sie ermöglichen es einen von beschränkenden Konventionen freien Raum zu schaffen, der zum Austausch anregt. Es können sich auch thematische Untergruppen bilden, die dem Nutzen der Gemeinschaft dienent. Eine Gemeinschaft kann Experten bzw. Expertinnen oder Gäste einladen, sie kann sich aber auch mit anderen Gemeinschaften zu einem System von Gemeinschaften vernetzten.

Wirkung

Gemeinschaften von Lernenden erzielen eine Reihe von sichtbaren und weniger sichtbaren, messbaren und nichtmessbaren Wirkungen und Ergebnisse. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden in Organisationen oder denen zwischen Organisationen werden gestärkt, sodass 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 (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, eine Person, die ein Anliegen hat bzw. als erstes eine wichtige Frage aufwirft. Es kann aber auch 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 auch mehrere „Caller“. Diese suchen sich ProzessbegleiterInnen, die sie bzw. ihn 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 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.
- ⇨ Sinnvolle Handlung: Auseinandersetzung und Engagement
- ⇨ 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 Klarheit herrscht.

3. Atemzug: EINLADEN (Design)

- ⇨ Form und Struktur geben: Gestaltungs- und Einladungsprozess
- ⇨ Sinnvolle Handlung: wiederholtes Sicherstellen, dass das Design und die Einladung dem Sinn und Zweck der Sache dienen
- ⇨ Keine zu komplexe Designgestaltung (Anpassung an den Sinn & Zweck)
- ⇨ Frage: Wer sind die wesentlichen „Stakeholder“ (InteressensvertreterInnen)? Wie sprechen wir diese an? Wie laden wir sie ein, damit sie auch wirklich kommen und mitmachen? Wie schaffen wir es, unsere Erwartungen bzgl. der Teilnahme bestimmter Personen (von denen wir glauben dass sie unbedingt dabei sein müssen) loszulassen?

Das Design des Treffens wurde vorbereitet. Eine größere Anzahl von Stakeholdern wurde eingeladen. Ein guter Raum wurde gefunden und gestaltet. Es ist Zeit sich zu treffen!

4. Atemzug: TREFFEN

- ⇨ Meeting: Gespräche, gegenseitiger Austausch
- ⇨ Sinnvolle Handlung: unsere Aufgabe besteht darin, Gastgeber zu sein – zum einen für die Gruppe zum anderen für den Sinn & Zweck des Anliegens sowie für weitere auftauchende Fragen
- ⇨ Machen sie das nicht im Alleingang!
- ⇨ 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

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

Neue Fragestellungen kommen auf…



Planung Art of Hosting Training Karlskrona 2016, (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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.

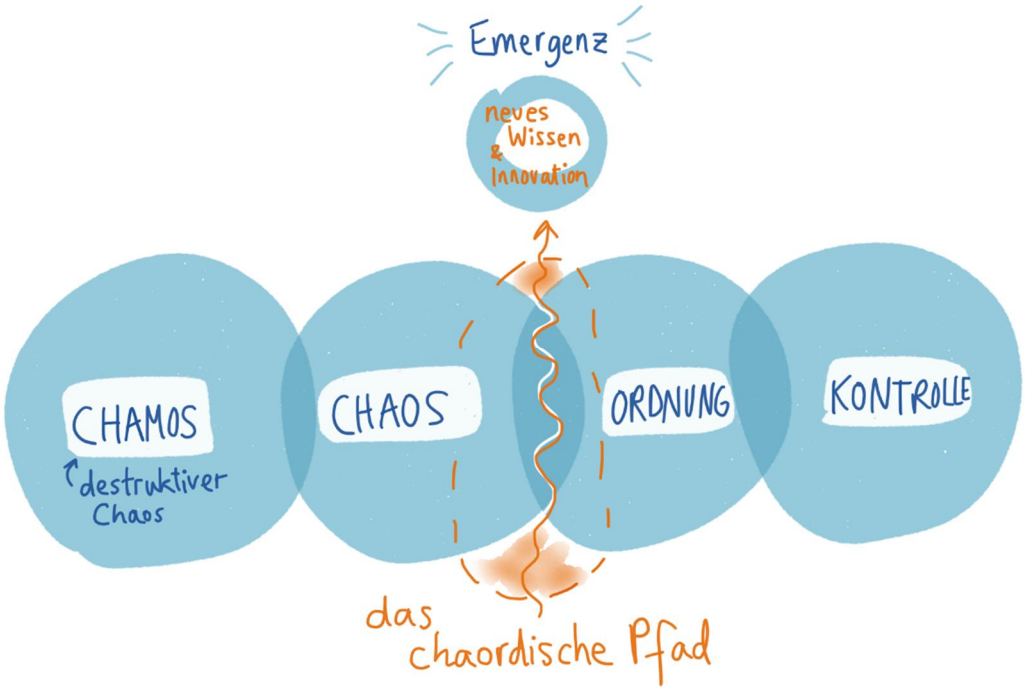
Grundlegende Rhythmen

Obwohl wir den Prozess Schritt für Schritt beschrieben haben, handelt es sich doch eher 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.

Auch viele andere Aspekte unserer Praxis basieren auf bzw. unterstützen das Modell der 8 Atemzüge. Es gibt viele 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.



Der Chaordische Pfad



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

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

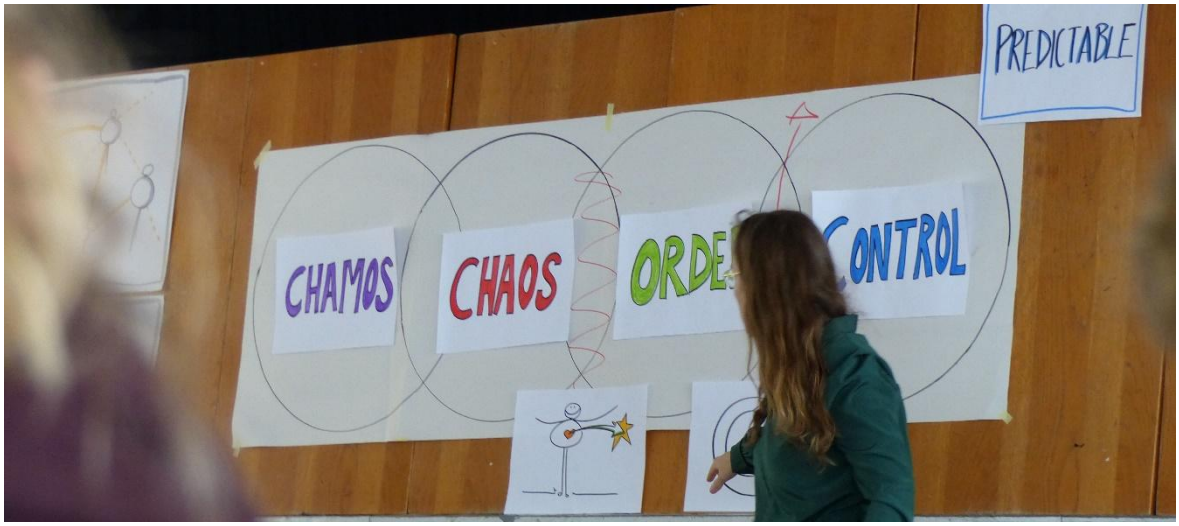
Sehen wir Organisationen als mechanistisch-strukturiert an, tendieren wir dazu, innerhalb des Bereichs zwischen Ordnung und Kontrolle zu verharren. Dort sind die Dinge stabil und vorhersehbar und dort wird auch der Status quo bzw. „mehr vom Gleichen" reproduziert – was in manchen Fällen auch genau das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

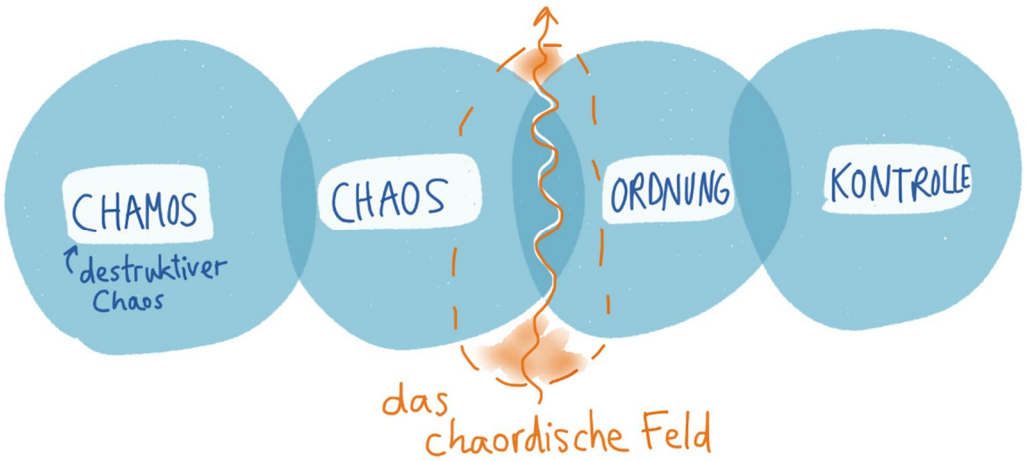


Art of Hosting Training Karlskrona 2016 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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 auch 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. In diesem Feld der Emergenz verlassen wir 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, ist das Resultat Apathie oder Rebellion – das genaue Gegenteil von dem, was auf dem chaordischen Pfad möglich ist.



Chaos/Ordnung ist der Weg zur Führungsqualität

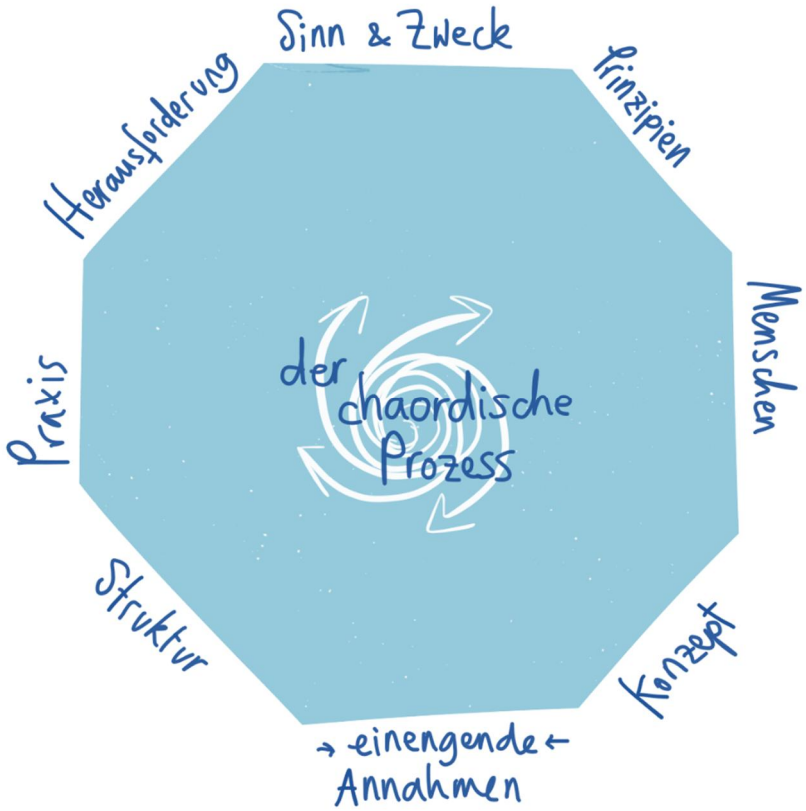
Ein guter Führungsstil und vorzugsweise ein partizipativer Führungsstil befindet sich in dem Feld zwischen Chaos und Ordnung. Da wir derzeit vor äußerst komplexen Herausforderungen stehen und diese nicht mit den gleichen Methoden wie bisher angehen können, müssen wir lernen uns anders zu organisieren und zu arbeiten. 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

Die Managementpraxis liegt 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 gegeben warum wir aktiv werden wollen. Frage: Warum werden wir eigentlich aktiv, warum tun wir das überhaupt? Die Herausforderung ist der Auslöser, die Störung, die Irritation, die am Anfang steht. Der erste Schritt einer Initiative, im Design eines Treffens, im 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/unser 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. Es ist wichtig, dass diese Prinzipien möglichst einfach sind, dass sie von allen getragen werden und wir 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 ist wichtig, denn es 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 unbekannten 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?



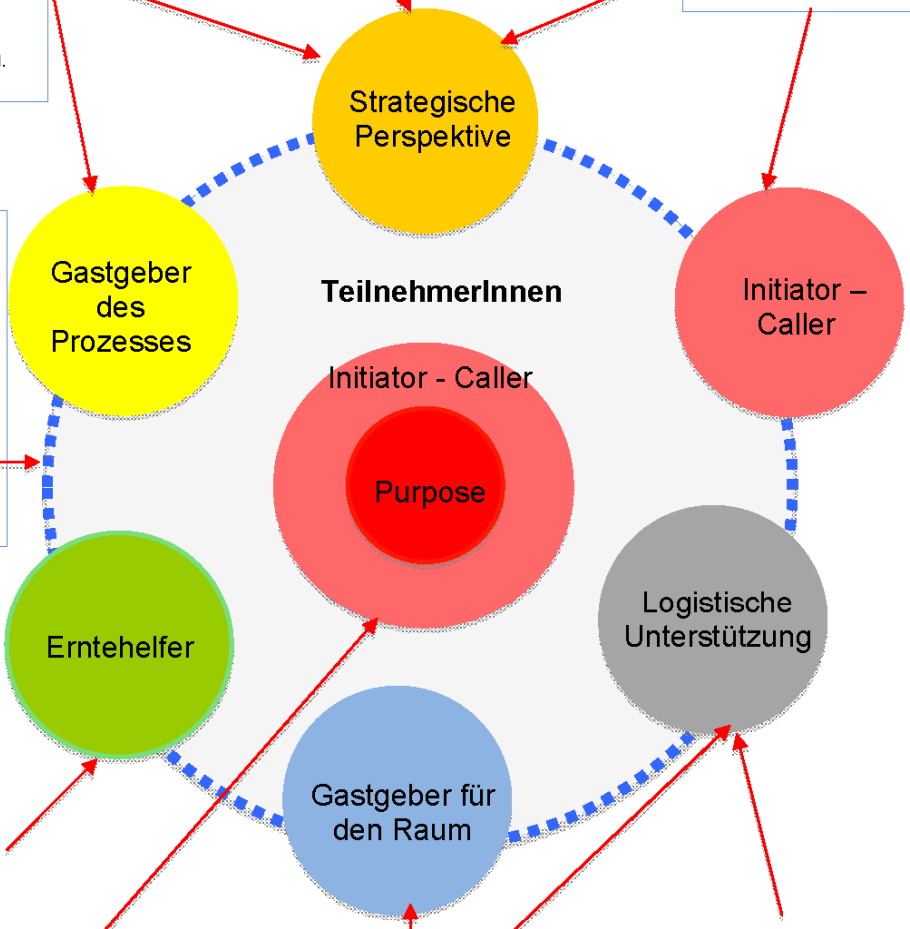


Die Zusammenarbeit im Hosting-Team

Die Gastgeber des Prozesses führen in den Prozess ein, sie erklären das Ziel / den Purpose des Prozesses und vermitteln, wie sich die Teilnehmenden einbringen können. Die Gastgeber halten den Raum für den Prozess ab Beginn der Gespräche offen und sie sorgen dafür, dass neue Einsichten und Resultate des Prozesses wieder in diesen eingespeist werden.

Teammitglieder, die die strategische Perspektive halten, gehören üblicherweise zum „calling service". Sie sind tief in den Inhalt involviert und helfen dem Team der Gastgeber zu verstehen, was emergiert und wie dem am besten zu dienen ist.

Der Caller / Initiator ist der Auftraggeber des Prozesses. Er/sie hat eine Notwendigkeit erkannt und kann den höchsten Einsatz für die Umsetzung der Ergebnisse des Prozesses einbringen.



Damit ein Prozess der Selbstorganisation Früchte trägt und nicht chaotisch wird, müssen Rahmenbedingungen sehr genau geklärt werden. Besondere Berücksichtigung erfährt die Frage: Was ist nicht verhandelbar?

Die ErntehelferInnen nehmen die zentralen Einsichten aus dem Prozess auf, in dem sich die Gruppe engagiert. Sie verwenden unterschiedliche Tools: Notizen, Mind Maps, Bilder/ Zeichnungen, Online-Räume ...

Kraftvolle Fragen, mit Sorgfalt entworfen, dienen als Aufforderung: Sie laden die Gruppe ein, sich zu engagieren, in die Haltung des Erforschens einzutreten und einen Überblick zu gewinnen: Was wissen wir als Gruppe noch nicht? Was wollen wir als Gruppe herausfinden?

Der Gastgeber des Raumes der Begegnung kümmert sich um dessen physische Bedingungen (z.B. Größe, Materialien, Ausstattung etc.) und auch um subtilere Bedingungen wie die physischen Bedürfnisse der Gruppe, die Energie und Dynamik etc.

Umfassende Prozesse sollten von einer eigenen Person für Logistik unterstützt werden: Diese Person trägt dazu bei, die erforderlichen physischen Voraussetzungen für einen nahtlosen Prozess der TeilnehmerInnen zu schaffen.

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 „Presencing" 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. [x]

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 uns 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 – Presencing 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 (Presencing)

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)

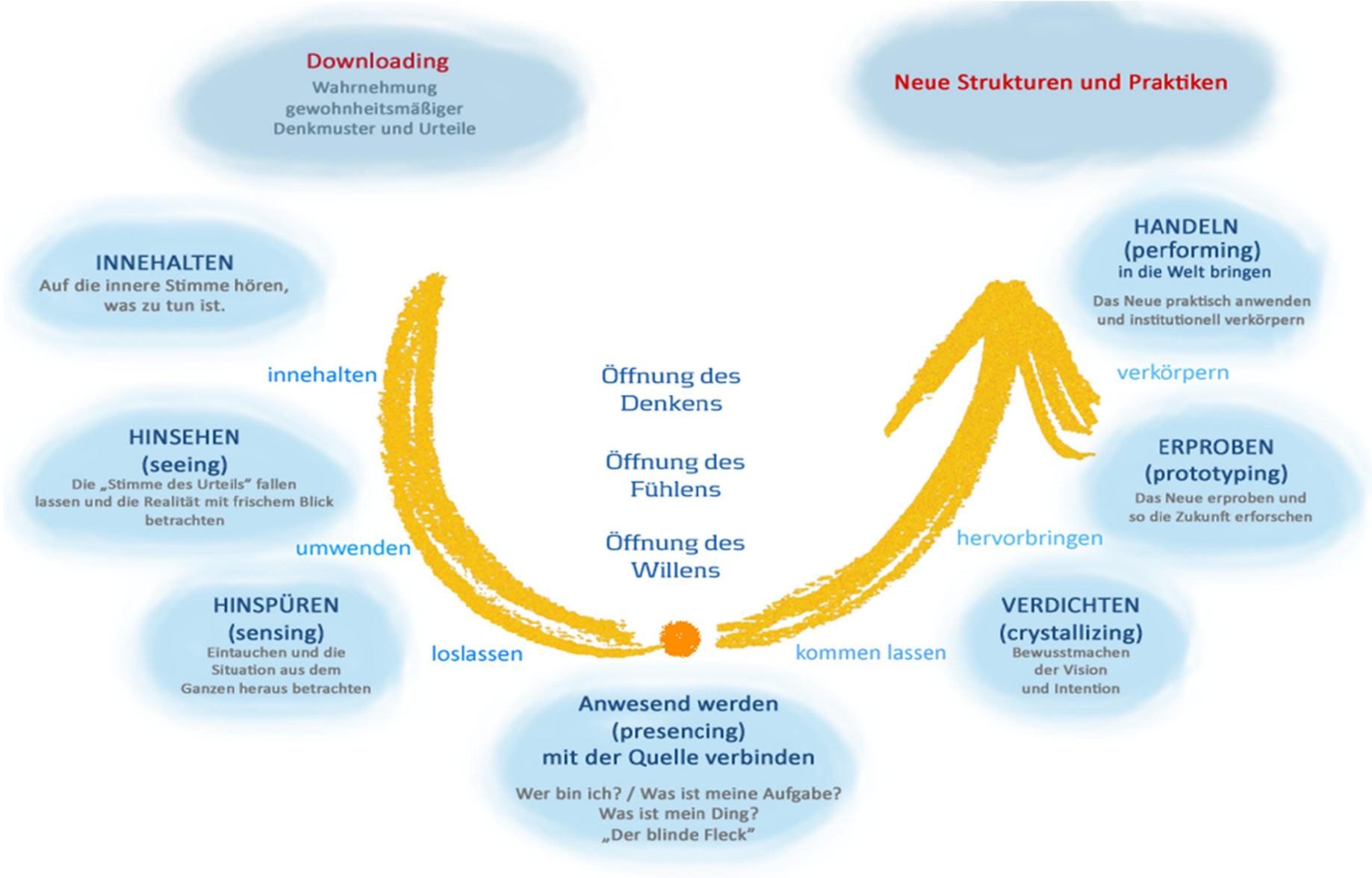
Aus dem, was sich zunächst nur als Idee zeigt, entsteht in einer Gruppe von Menschen, die sich dem Ergebnis eines Projektes verpflichtet weiß, eine Dynamik, welche nach außen drängt. Sie sucht Wege, um Gestalt zu gewinnen. Diese Dynamik wirkt als Attraktor und zieht andere Menschen und Mittel an.

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.


Downloading
Wahrnehmung gewohnheitsmäßiger Denkmuster und Urteile
Neue Strukturen und Praktiken
INNEHALTEN
Auf die innere Stimme hören, was zu tun ist.
HANDELN (performing)
in die Welt bringen
Das Neue praktisch anwenden und institutionell verkörpern
innehalten
Öffnung des Denkens
verkörpern
HINSEHEN (seeing)
Die „Stimme des Urteils" fallen lassen und die Realität mit frischem Blick betrachten
ERPROBEN (prototyping)
Das Neue erproben und so die Zukunft erforschen
umwenden
Öffnung des Fühlens
hervorbringen
HINSPÜREN (sensing)
Eintauchen und die Situation aus dem Ganzen heraus betrachten
Öffnung des Willens
VERDICHTEN (crystallizing)
Bewusstmachen der Vision und Intention
loslassen
kommen lassen
Anwesend werden (presencing) mit der Quelle verbinden
Wer bin ich? / Was ist meine Aufgabe?
Was ist mein Ding?
„Der blinde Fleck"

C. Kernmethoden

Vorbemerkung

Bei den hier beschriebenen Methoden geht es nicht um Technik, sondern darum den Prozess mit Hilfe der8 Atemzügen sinnvoll zu gestalten. Sie sind damit Ermöglicher im Gesamtprozess. Wichtig ist es, 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 unter Umständen wichtig, die Hierarchie bzw. Entscheidungsträger, frühzeitig einzubinden, um sie als Unterstützer zu gewinnen und um Regeln für den weiteren Umgang mit den Ergebnissen zu vereinbaren.

Gerade zu den Großgruppenmethoden gibt es zahlreiche Literatur, auf die wir im Anhang verweisen.

World Café



Art of Hosting Training Irland 2015 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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. World Café ist eine zugleich einfache und sehr 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 tiefergehende 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[xi]

- ⇨ 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 Fragen oder Themen behandelt, die ihr Leben, ihre Arbeit oder ihre Gemeinschaft betreffen, während die anderen Gruppen an den Nebentischen an den gleichen Fragen arbeiten.
- ⇨ Ermuntern Sie sowohl die Gastgebenden als auch die 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 Runde zu legen.

- ⇨ Nach dem Ende der ersten Gesprächsrunde bleibt jeweils der bzw. die „Gastgebende“ sitzen, während die anderen zu „Reisenden" werden oder zu „Meinungs-Botschaftern/Botschafterinnen". Die Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in das nächste Gespräch.
- ⇨ 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. Dabei lassen sie denselben bzw. dieselbe Gastgebenden am Tisch sitzen. Manchmal wird an dieser Stelle zu Beginn der dritten Gesprächsrunde eine neue Frage zur Vertiefung der Untersuchung 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.



Art of Hosting Training 2015 Karlskrona (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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)[xii]



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 auf die Selbstverantwortung der Teilnehmenden großer Wert gelegt.

Das Kreisgespräch wird oft eingesetzt in Kombination mit anderen Methoden:

- ⇨ Meistens zum 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/Gemeinschaft betreffen.
- ⇨ Als absichtlichen Abschluss, um Vertrauen herzustellen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Die Bestandteile eines Kreises[xiii]

Ein Kreis ist nicht immer ein Kreis

Wenn eine Gruppe neu zusammenkommt oder 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 und jede sollte jeden und jede sehen können. Eine Stuhllücke in Türnähe sorgt dafür, dass Menschen, ohne Stühle verschieben zu müssen oder andere darum bitten 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 oder jemand aus der Gruppe mit einer Geste beginnt, die 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, die 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 noch einmal 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 oder einer 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 Vereinbarungen 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). Aufgabe des bzw. der „Guardian“ ist es, auf die Bedürfnisse, die Zeit und die Energie der Gruppe zu achten. Wir vereinbaren, auf ein Signal hin eine Pause einzulegen und um das Signal zu bitten, wenn wir das Bedürfnis nach einer Pause verspüren.

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 Redestab wird oft in der Anfangsrunde und in der Endrunde benutzt. Er wird ebenso immer dann eingesetzt, wenn es erwünscht ist, die Geschwindigkeit des Austausches zu verlangsamen, von jedem bzw. jeder etwas zu hören oder sprechen zu können, ohne unterbrochen zu werden.
- ⇨ Ein Gesprächsaustausch ohne Redestab 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 Verlaufe des Kreistreffens. Eine Zeit der Stille kann von jeder bzw. 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 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 einzelnen Leiter bzw. einzelne Leiterin haben wollen. Seine bzw. ihre 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 bzw. die Guardian etwas, um ein sanftes akustisches 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 die bzw. der Guardian wieder das akustische Signal erklingen und sagt, warum er bzw. sie 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, über das, was sie mitnehmen von dem Treffen, 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 noch zu einem Augenblick Stille eingeladen werden, bevor der Kreis aufgelöst wird.



Art of Hosting Training Belgien 2016 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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 zu 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.

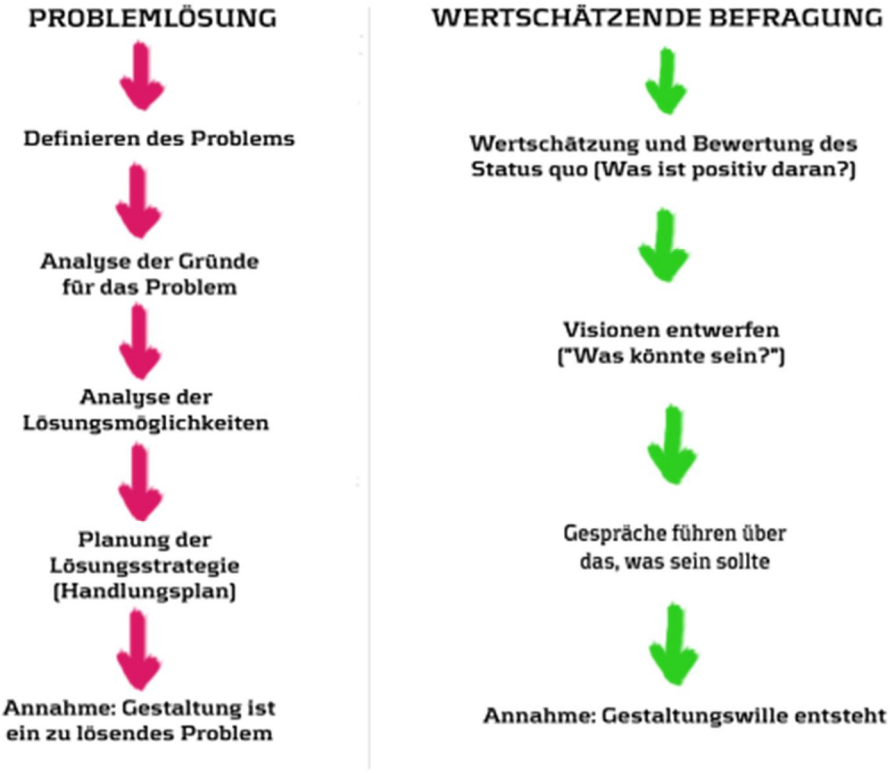
Konkretisieren

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. Manche Gruppen, je nach Kontext und Alter, werden gerne ihre Interviewblätter in allen Details teilen, manche eher nicht. Auch darüber muss im Vorfeld Klarheit herrschen. 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 passenden Fragen formulieren und andererseits das richtige Maß an Schutz und Privatsphäre anwenden zu können.

In der „Art of Hosting"-Bewegung hat sich der Brauch entwickelt, AI in seiner Kurzform als „Eisbrecher" einzusetzen, um zu Beginn schon ein gewisses 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 vorm 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.

Die Wertschätzende Befragung kann auch wirkungsvoll am Beginn einer Veranstaltung eingesetzt werden.

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 sozusagen als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchstrukturierten internationalen Konferenz entwickelt. Da die Kaffeepausen aus naheliegenden Gründen nicht nur am beliebtesten 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. Hunderte von 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, höchst potentes 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".

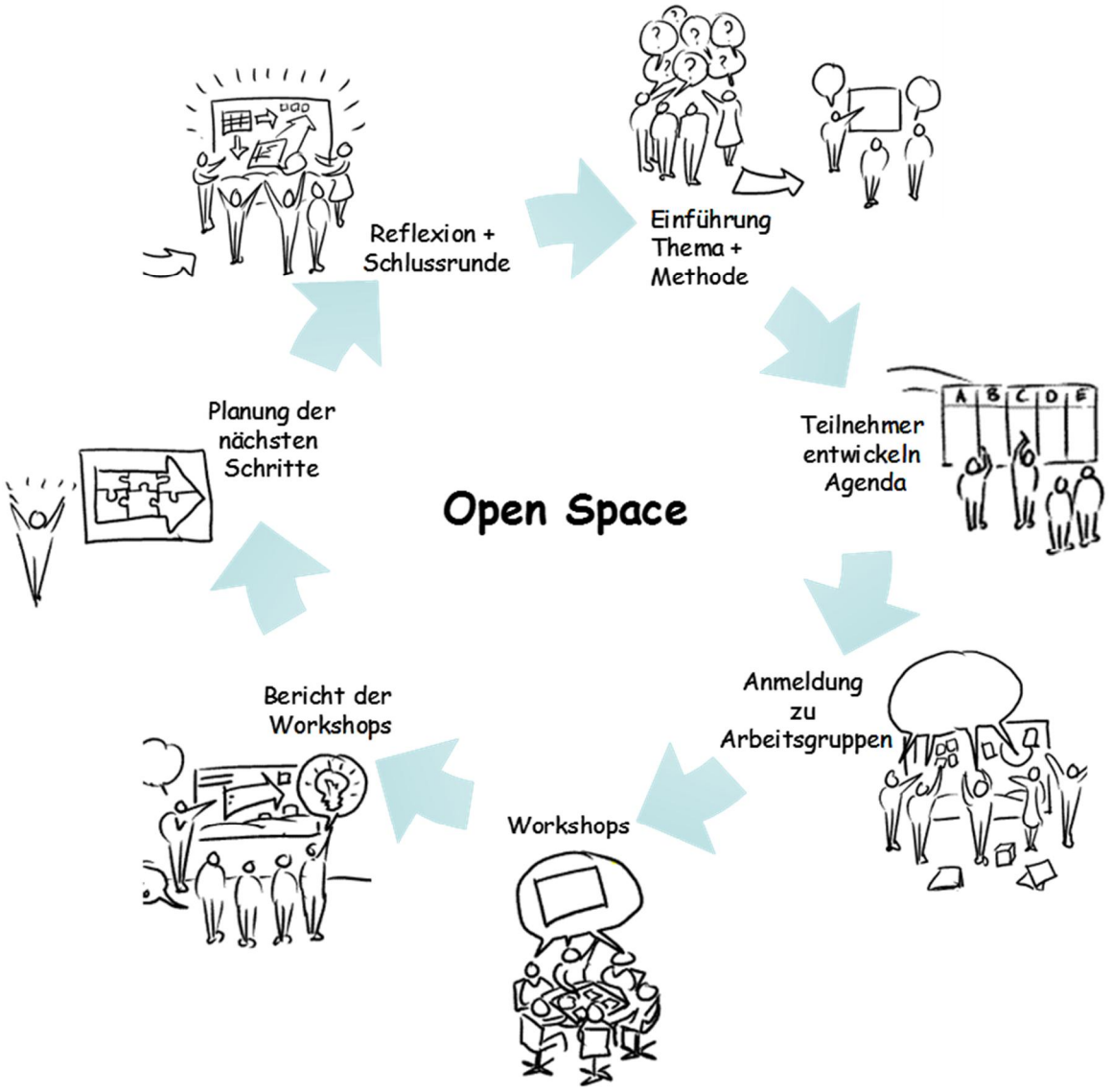
Die Methode ist inzwischen in den meisten Ländern der Erde mit tausenden von Menschen zum Einsatz gekommen.

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 bestimmbaren Prozess einzulassen, zu einer Thematik, die ihnen am Herzen liegt. Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern von Open Space.



Open Space (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

Konkrete Umsetzung

Planungsphase: Abgesehen von 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 und auch 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 oft schwer fällt, da 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 und jede sichtbar an der Wand zu lesen sein (Hummel, Schmetterling, Gesetz der zwei Füße).

Alle Teilnehmenden werden eingeladen, eine Thematik, für die sie im Kontext des Rahmenthemas ein besonderes Interesse empfinden, aufzuschreiben, im Kreisinneren anzukündigen und es an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem alle Themen gesammelt worden sind, ist der Marktplatz eröffnet. Nun entscheidet jeder und jede Teilnehmende, zu welchen der angebotenen Themen er bzw. sie

einen Beitrag leisten möchte. Auf diese Weise ist jede Person potenziell Initiator bzw. Initiatorin, Referent bzw. Referentin oder Mitglied einer Dialoggruppe. In vielen Fällen ist jede und jeder sogar Lehrer und Lehrerin oder Schüler und Schülerin in freiem Wechsel. Es müssen genug Räume, formelle und informelle, wie Garten, Terrasse oder Ähnliches 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 wie z. B. eine sportliche Aktivität oder Musik können zur Anwendung kommen. Die Kleingruppen werden nicht von „außen" moderiert, den Prozess verantwortet jede Gruppe 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 zu einem späteren Zeitpunkt als Grundlage für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema.

Die Spielregeln

Das Gesetz der zwei Füße

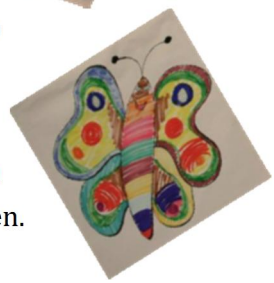
Dieses beinhaltet Freiheit und Selbstverantwortung der Teilnehmenden. Jeder und jede Teilnehmende, mit Ausnahme der Themen-Initiatoren bzw. Themen-Initiatorinnen, hat das Recht, eine Arbeitsgruppe oder eine Interaktion zu verlassen, wenn er oder sie das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen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



Hummeln und Schmetterlinge



Hummeln sind diejenigen Personen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu fliegen, sich zu vertiefen, weiterzufliegen und so von einer Gruppe zur anderen 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[xiv]



Pro-Action-Café ist die Brüssler 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 (Gastgeberinnen 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 unterstutzen sie mit ihren 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 mit diversen Teilnehmenden, von der Anzahl mindestens 12, 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 durchvier 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 konkreten Vorhaben oder Fragen gibt, die sie in dem Café bearbeiten möchten. Dieser Teil kann sehr gut durch eine kleine Entspannungsübung, Yoga oder leichte Meditation unterstützt werden. Auch Musik kann hier helfen.

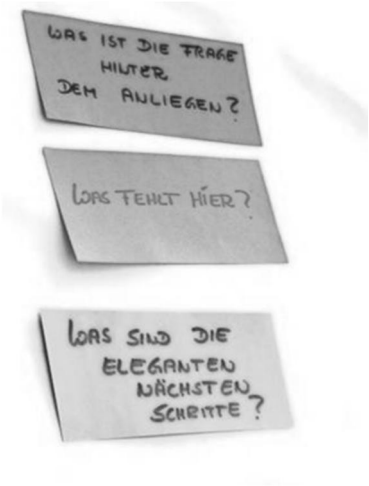
Nach einer Weile bitten die „Cafébetreiber“ oder „Cafébetreiberinnen“ die Teilnehmenden sich zu entscheiden, ob sie am Café als Gastgebende oder als Reisende teilnehmen wollen. Wenn sie Gastgeber oder Gastgeberin eines Tisches werden möchten, dann melden sie sich zu Wort, stellen ihr Vorhaben in wenigen 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 auch 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 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 einmal 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, die die Art of Hosting - Gemeinschaft kennt, ist jene des Collective Story Harvesting oder wie man in der deutschen Sprache sagen könnte, dem „Gemeinsamen Ernten von Geschichten“.



Die Methode verbindet drei unterschiedliche Elemente miteinander;

Storytelling, Hosting und Harvesting (Geschichten erzählen, Gastgebenden 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 Person, die die Geschichte erzählt, diese 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 Erfahrung der Teilnehmenden und Kontext kann das Zusammenspielen von Geschichtenerzählen, Hosten und Ernten auch einen halben oder ganzen Tag oder noch länger andauern.

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 auch Sinn dies mit dem Metaharvesting-Team abzustimmen.

Nimm dir also 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 und für andere Kontexte 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, dass auf Gleichzeitigkeit und Magie hinweist?
- ⇨ Wie kann die Geschichte in einem Bild erzählt 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? Welche Prinzipien eines komplexen lebenden Systems wurden in der Geschichte reflektiert?

⇨ Wie hat 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



Ablauf Beschreibung

Im Vorfeld:

Wähle angemessen Geschichten aus und lade die Geschichtenerzähler ein und bitte diese sich vorzubereiten. Die Diversität der Teilnehmenden sollte sich in den ausgewählten Geschichten widerspiegeln. Die Geschichte muss ein Durchbruch oder eine große Lernerfahrung in sich bergen, jedoch nicht zwingend erfolgreich sein.

Für jede Geschichte sollte eine zusätzliche Person als Gastgebende auftreten. Dies kann im Vorfeld eingeteilt werden. Stell sicher, dass jeder Gastgebende 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 Gastgebende die Gruppe übernehmen und in die vorbereitete Örtlichkeit führen.

Das Erzählen der Geschichte (30 Minuten)

Die jeweiligen Gastgebenden begrüßen, erklären den Ablauf und stellen die unterschiedlichen Gesichtspunkte/Fragen vor, unter denen die Geschichte geerntet werden soll. Es muss nicht jede Person einen Gesichtspunkt einnehmen. Einfaches Zuhören kann genauso wertvoll sein.

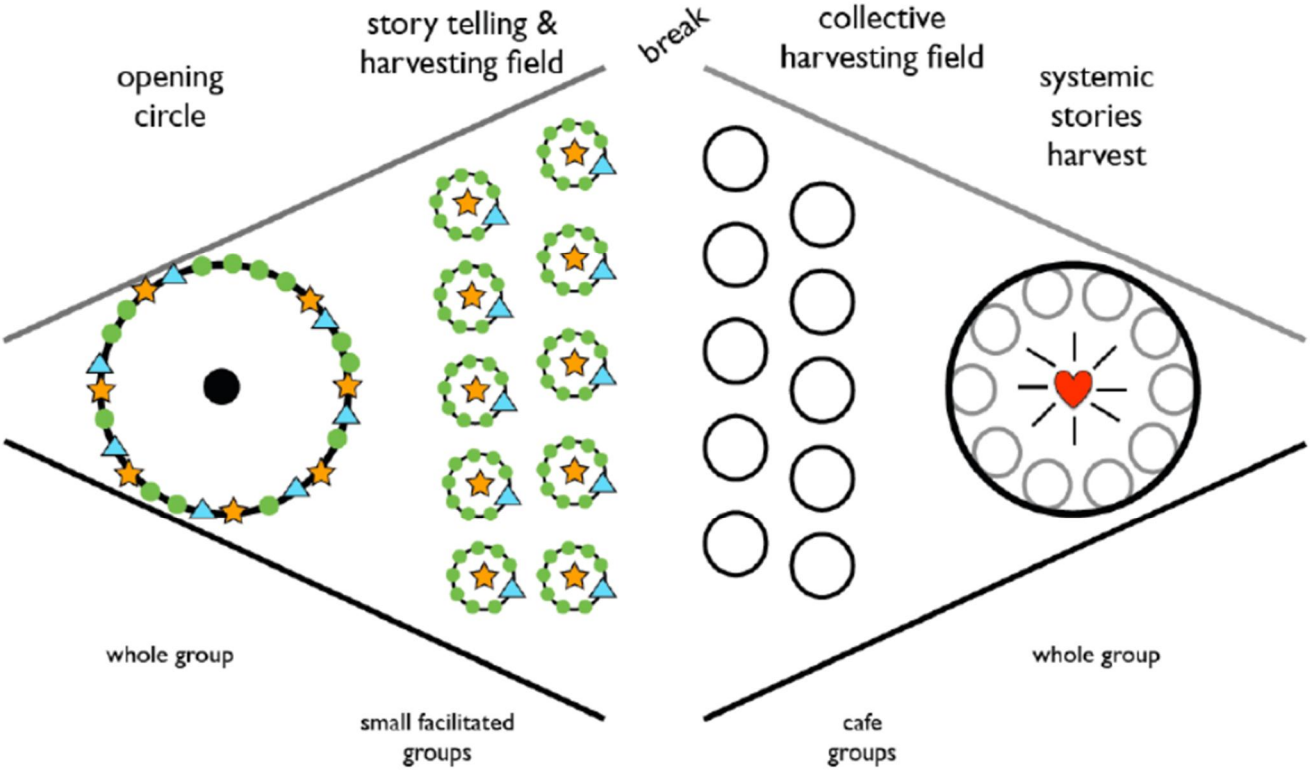
Der Geschichtenerzählende wird eingeladen zu starten und die Teilnehmenden hören zu und ernten. Eine klare Zeitstruktur für den Erzählenden ist dabei sehr wichtig. (z. B. ein kleines Signal wenn noch 5 min Zeit sind).

Ernte in der kleinen Gruppe (30-50 min)

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

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

Pause (20 min)



Visualisierter Ablauf

Gemeinsames Ernten (45-60 min)

Die gesamte Gruppe kommt wieder zusammen und alle, die dieselbe Aufgabe hatten sind eingeladen zusammenzusitzen (z. B. Hosts, Gesichtspunkt Magischer Moment, Gesichtspunkt 8-Breath, ...). Alle versuchen einer übergeordneten (Metaharvesting) Frage nachzugehen z. B.:

„Was für Bedingungen braucht es, damit Partizipatives Führen in unserem Kontext erfolgreich sein kann?“

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

Zusätzliche Fragen: Was waren Geschenke für dich währende 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 passiert.

Die Beschriebene Methode Collective Story Harvesting ist eine Erfindung von Mary Alice Arthur, Monica Nissén und Toke Paludan Møller. Herzlichen Dank!





Verzwicktes Fragen–Spiel (Wicked-Question Game)



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 eigene 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 sehr schnell neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme.

Ablauf

Zunächst sucht jede und 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 in den Raum 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 orangen 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.

Beispiele

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 auch immer wieder neue Elemente im Ablauf Platz. Die folgende Anleitung versucht den aktuellen Stand wiederzugeben und ein paar Kernpunkte herauszuarbeiten.

Zum Prozess

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

Dies sind die Fragen, mit denen ein Host arbeitet.

Der Prozess hinter dem Design für weiseres Handeln wurde entworfen um Menschen – speziell den Prozessausübenden - eine Gelegenheit zu bieten, um Hilfe zu bitten und um es uns anderen zu ermöglichen, uns in Hilfestellung und Großzügigkeit zu üben.

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 reellen 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 sollte einen Beteiligungsprozess beinhalten, der in den nächsten 12 Monaten stattfindet.

- ⇨ Das Projekt sollte 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 zusätzliche 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 Teilnehmer gehen zu jenen Projekthaltern, denen sie als Mit-Designern helfen wollen. Erinnere die Gruppe daran, dass es Zeit ist, Großzügigkeit zu üben – das nächste Mal könnten sie dran sein!

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 an demselben bleibt!

Geh die Fragen durch, die 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 Dinge vielleicht wieder verschieben. Ermutige darauf zu achten, nicht stecken zu bleiben, und den Prozess in Schwung zu halten.

Weitere zu erwähnende Punkte:

- ⇨ Wir beginnen in unseren Teams, indem der Projekthalter das Projekt kurz vorstellt. Dann 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
- ⇨ Ein guter Arbeitsplatz
- ⇨ Post its

Praxisbeispiel

Wie läuft eine Einheit ab / Timing (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, hängt von der Anzahl der Projekthalter ab)

Falls noch Zeit zur Verfügung steht, hier ein paar zusätzliche Vorschläge:

- ⇨ 2 Peer Coaching Runden, Wechsel der Teams
- ⇨ Zeit für die Projekthalter um alleine zu reflektieren

Wenn die Gruppe wieder zusammen kommt sitzt der Projekthalter wiederum in der Mitte und beantwortet folgende Fragen:

- ⇨ Wofür bist du dankbar?
- ⇨ Was sind die nächsten 2 weisen Schritte?





D. Die Ernte (Harvesting)



Ernten AoH Karlskrona 2016 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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.

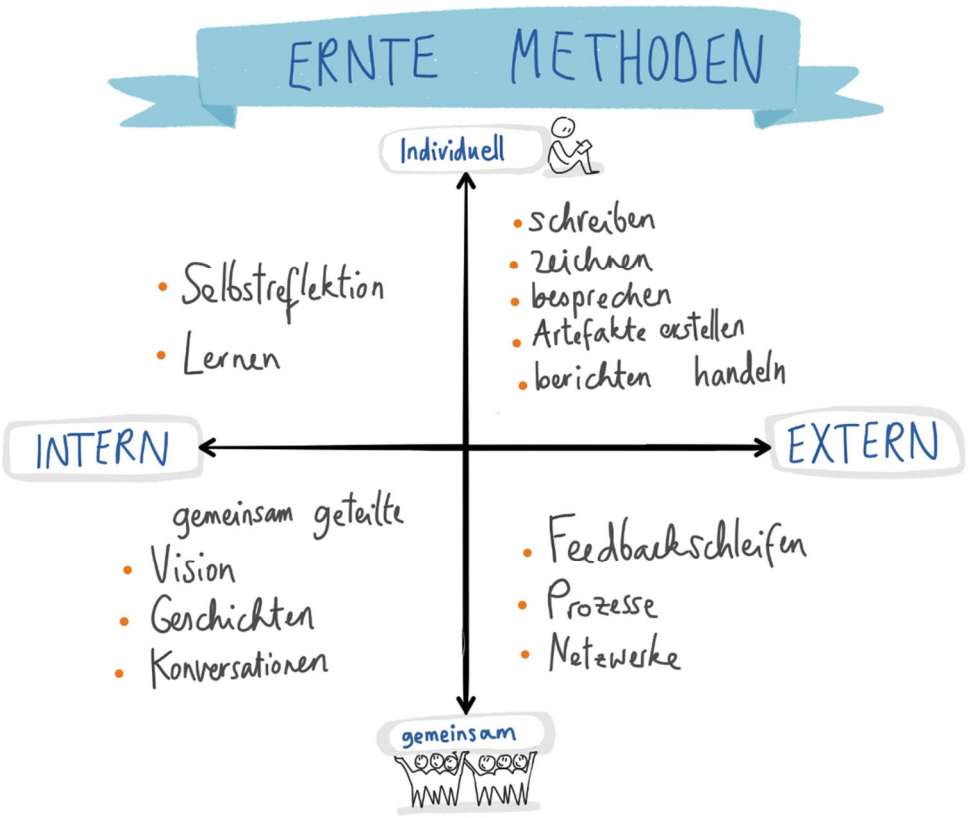
Hosting & Harvesting

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). Natürlich können beide sowohl das eine als auch das andere sein.

Man könnte auch sagen, dass es beim Hosten darum geht, Menschen zu einem Entdeckungs- und Lernprozess einzuladen und zu animieren. Beim Ernten geht es um Sinnstiftung und darum, die neuen Erkenntnisse und das Gelernte in den ursprünglichen Kontext einzubetten, um alles so relevant und brauchbar wie möglich zu machen.



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

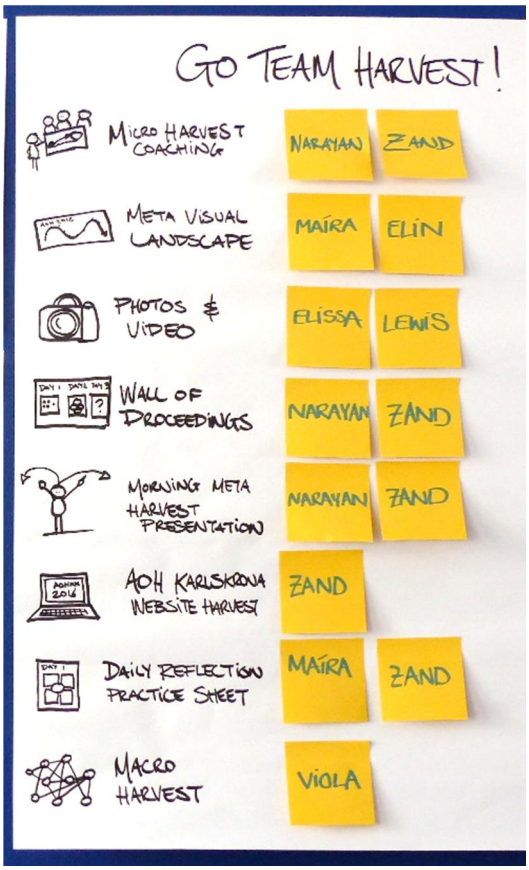
Das Feld auf die Ernte vorbereiten meint, bereits von Beginn an darauf zu achten, welche Rolle das Ernten im Gesamtprozess spielen wird. Bereits bei der Planung des Prozesses sollte bedacht werden, welche Intentionen mit dem Prozess verfolgt werden und welche Rolle dabei kollektive Lernmomente einnehmen. 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 darauf zu achten, dass die kleinen Pflänzchen wachsen können. Wiederum ist Aufmerksamkeit und Achtsamkeit geboten, sodass die Bedingungen für Emergenz entstehen können.

6. Die Früchte ernten

Im sechsten Schritt wird es manifest. Es geht darum erste Erkenntnisse, Einsichten und Lernerfahrungen festzuhalten und so etwas wie eine kollektive Erinnerung zu erzeugen.

Dieses Festhalten kann in vielerlei Formen passieren:

- 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.



Art of Hosting training Karlskrona 2016, Viola Tschendel bereitet Ernten vor

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. Anders formuliert geht es darum einen Wert zu schaffen, der 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 es oftmals komplexe Inhalte sehr einfach darzustellen
- ⇨ Geschichten erzählen
- ⇨ Grafisches Visualisieren
- ⇨ Mindmapping, Clustern, Abstimmen

Darüber hinaus ist es oftmals wertvoll die Ernte unter dem zeitlichen Aspekt zu sehen:

- ⇨ 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 oftmals einen Prozess zu schließen (Convergence).

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



Ernte in der Praxis – Methodenpool

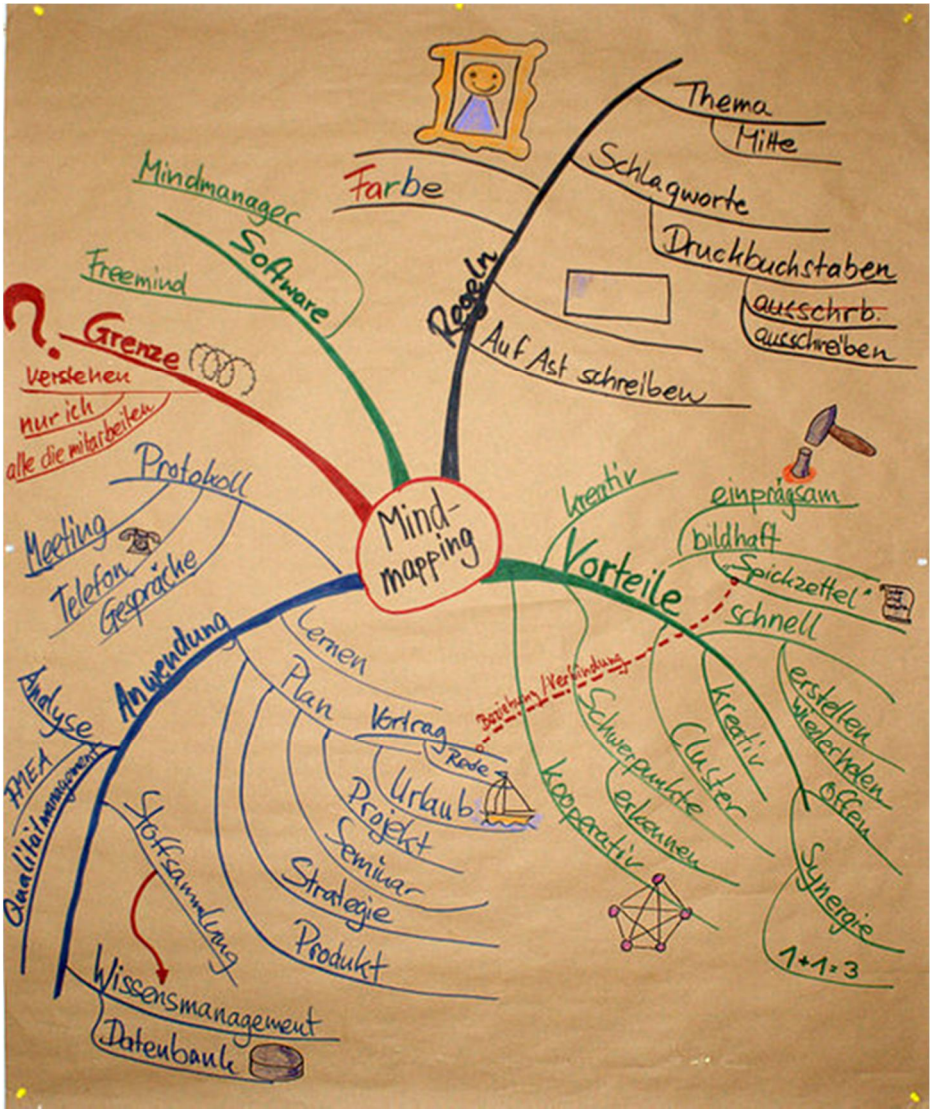
Kollektives Mind-Mapping

Eine kollektive Mindmap ist eine einfache und schnelle Möglichkeit sich zu einer oder mehreren Thematiken einen gemeinsamen Überblick zu verschaffen. Eine Mindmap hat immer einen klaren Fokus, oftmals in Form einer brennenden Frage.

Eine Mindmap kann entweder auf Papierbögen oder elektronisch mit Hilfe von Mindmap-Programmen erstellt werden.

Für das Erstellen einige Grundregeln zur Orientierung:

- ⇨ Alle Beiträge und Ideen sind wertvoll. Diese werden nicht bewertet.
- ⇨ Wer auch immer ein Thema oder eine Idee einbringt, entscheidet, wo es auf der Mindmap positioniert wird.
- ⇨ Es ist okay, wenn sich Dinge widersprechen.
- ⇨ Wann immer es möglich ist, führe konkrete Beispiele an.

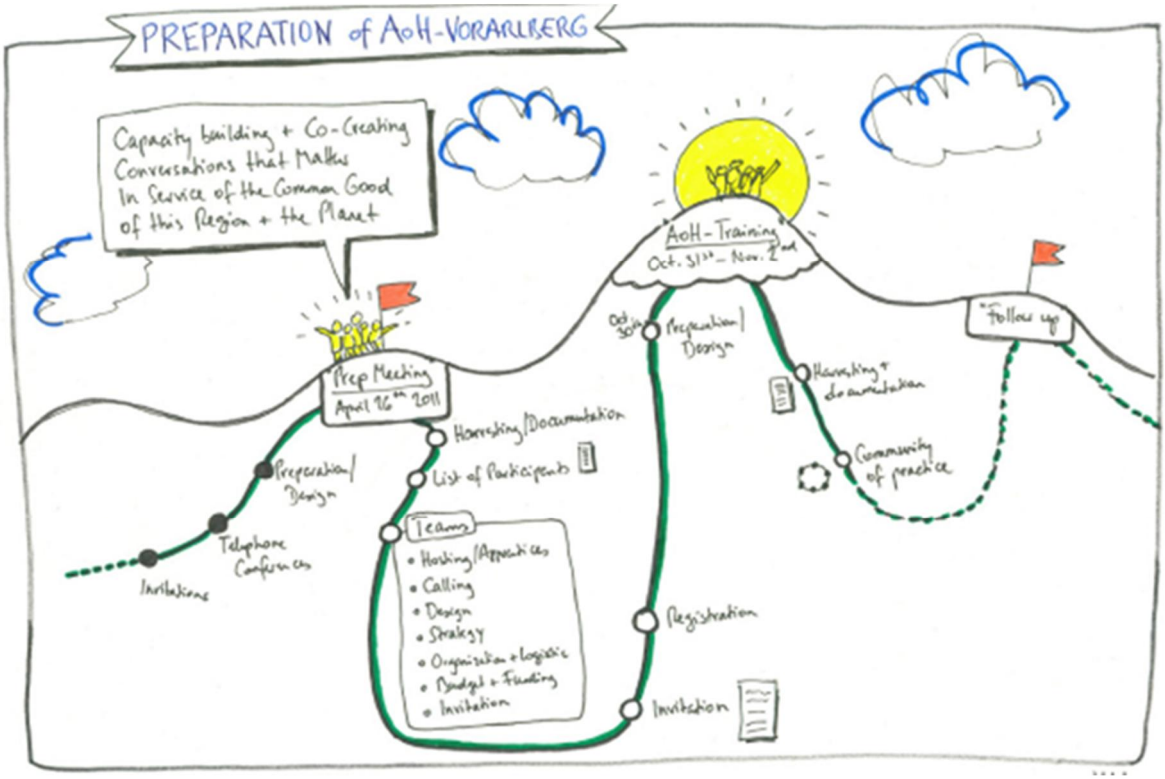


Strategisches Visualisieren (Graphic recording)

Wir denken in Bildern! Die Visualisierung eines Prozesses erhöht die Produktivität, denn bis zu 30 Prozent mehr Inhalt bleiben im Gedächtnis. Graphic Recording ergänzt die Fakten um ein emotionales Element, welches vor allem dem kollektiven Lernen zu Gute kommt. Das Bild am Ende des Treffens oder des Tages passiert aus der Gruppe heraus. Auch wenn vielleicht nur eine oder einer vorne steht und das Gesagte aufzeichnet, ist die Identifikation jeder und jedes Einzelnen hoch, weil es aus der Mitte entstanden ist. Die Gruppe sieht die Entwicklung ihrer Diskussion und hat am Ende ein gemeinsames Produkt. Das Visualisieren ist Prozess und Produkt in einem. Dabei ist nicht viel Technik notwendig, um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen: Eine Wand, große Papierbögen und Stifte in verschiedenen Farben und Größen.



Beispiel für ein Graphic-Recording beim AoH-Schnuppertag am 9. August 2011 in Bregenz gestaltet von Jasmin Lederer.



Clustern

Eine einfache Methode, um mit viel Material umzugehen, ist das „Clustern“ (zu Gruppen zusammenfassen). Dadurch kann das, was an Information zu viel da ist (Rauschen) reduziert werden, sodass ein Gesamtbild entsteht, das wieder Sinn macht. Das kann entweder in Form von Post-Its oder sonstigen kleinen Zetteln geschehen, indem man versucht die kleinen Zetteln, Überthemen zuzuordnen 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 ist auch öfters mit dem Mind-Mapping verknüpft, kann aber auch in anderen Kontexten eingesetzt werden. Das Voten kann entweder elektronisch oder mit einfachen farbigen Stickern in Punktform durchgeführt werden. In diesem Fall bekommt jeder und jede 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 schlussendlich Präferenzen bzw. klare Prioritäten.

Das Voten beruht auf der Annahme, dass auch wenn eine Gruppe kein Expertenwissen zu einem Thema aufweist, 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 bzw. die Sprecherin einer Gruppe (z. B. Moderator bzw. Moderatorin) zu bitten, die wichtigsten Erkenntnisse und Punkte (Aufgaben, Lösungen, nächste Schritte) der gesamten Gruppe (oft auch in einem Kreis) vorzustellen. Tipp: Auf die Zeit beim Vorstellen achten!

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 bekommt jeder und jede schnell einen Überblick, welche Poster man sich genauer anschauen möchte.



Bild von Helen Titchen Beeth, art of hosting training für Moderatoren Paris 2016

Live Clustern von individuellen Erkenntnissen

Stellen wir uns vor, ein Gastgeber bzw. eine Gastgeberin hat eine Gruppe eingeladen, im Rahmen einer wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry) Erfolgsgeschichten ihrer Arbeit, auf die sie besonders stolz sind, zu teilen. Ziel ist es, die Stärken jeder Erfolgsgeschichte herauszufiltern. Am Ende der Interviewphase werden also alle Personen eingeladen die Stärken hinter ihrer Erfolgsstory auf Karten zu schreiben. Dann werden die Teilnehmenden wiederum eingeladen jemand anderen im Raum zu finden, der oder die ähnliche oder gleiche Stärken hinter seiner bzw. ihrer Erfolgsgeschichte sieht. In einer recht lebhaften Art werden sich die Teilnehmenden in relativ kurzer Zeit zu Gruppen unterschiedlicher Größe selbstorganisieren. Das macht Spaß und ist gleichzeitig auch sehr effektiv für Gruppen jeder Größe. Eine Gruppe von 100 Personen kann sich so in ein bis zwei Minuten organisieren. Wenn sich dann die Gruppen einmal gebildet haben, geht der bzw. die 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 wiederum auf eine Pinnwand geheftet werden. Ein weiterer möglicher Schritt wäre, 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, sodass alle Teilnehmenden die Beiträge auch 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 – idealerweise auch elektronisch, wenn ein Notebook vorhanden ist. Die Ergebnisse können dann von den jeweiligen Gastgeberinnen und Gastgebern im Plenum/Marktplatz vorgestellt werden, mit einem Beamer projiziert werden, gepostet werden oder Teil eines Abschlussberichts sein.

Solche Formatvorlagen für Fragebögen können ganz unterschiedlich sein und sollten auf den jeweiligen Kontext angepasst werden. Hier sind dennoch 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 hören zu, 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 auch nicht verloren. Die Fotos können dann 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.

Newsletter/Bericht

Abschließend kann auch ein Newsletter bzw. Bericht erstellt werden, der alle bzw. die wichtigsten Ergebnisse eines Prozesses zusammenfasst. Das freut meistens auch die Teilnehmenden, wenn sie relativ rasch 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, schon vorab festzulegen, wer die Informationen für den Bericht zusammentragen soll. Das vermeidet Lücken und spart gegebenenfalls 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.



Bsp. für einen Newsletter. Erstellt von Jasmin Lederer

Fotoportale wie flickr.com ermöglichen es, Fotos zu teilen und zu kommentieren. Auf Podcasting-Plattformen wie podcasting.com können Audio-Dateien upgeloaded 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 z. B. 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 z. B. ist ein weiterer Service, mit denen Lesezeichen und Links geteilt werden können.



E. Anhang

AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings[xv]

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?

Von den vorbereitenden Personen zu klären:

(Ziel: das eigentliche Treffen/ Prozess vorbereiten)

- ⇨ 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?
- ⇨ Besteht ein gemeinsames Verständnis darüber, was der purpose ist, oder muss das erst noch geklärt werden?

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 (falls nötig)?
- ⇨ Welches Redesymbol wollen wir verwenden?
- ⇨ Was für Material brauchen wir?
- ⇨ Wie ist der Ablauf des Treffens geplant?
- ⇨ Sich selbst als Gastgeber/Gastgeberin/Host vorbereiten („over prepared and under structured“)

BEIM TREFFEN

Einstieg/Eröffnung

(Ziel: eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellen, Überblick geben, 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

NACH DEM TREFFEN

(Ziel: Rückblick, Lernen, Verankern, Festhalten)

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

TYPEN VON TREFFEN	FORMALE STRUKTUR	OFFENE STRUKTUR
KREATIV	geleitetes /kontrolliertes Planungs-Treffen	Generieren von Ideen, Brainstorming, Entwicklungstreffen
LERNEND	Bildung, Wissenstransfer, Information	Interaktiver Prozess, Wissens- und Erfahrungsaustausch
ERGEBNIS-ORIENTIERT	Entscheidungen finden bzw. treffen	Beirat etc.

Tabelle übersetzt nach InterChange's online ressource: http://www.interchange.dk/resources/checklistfordesign/

AoH-Minimaldesign[xvi]

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 nur noch 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 keinem 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, Skulturen,...)

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 zu erarbeiten, 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 sollte ebenfalls nicht vergessen werden zu bedenken, wie die (handelnden) Personen in Verbindung bleiben können. In einem nachhaltigen Prozess sind tragfähige Beziehungen das A und O. 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. Eine gute Einladung macht eine Menge Arbeit, aber sie muss eine Menge an Arbeit sein. Denn 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, wenn sie uns nicht helfen unsere wesentlichsten Fragen zu bearbeiten, dann sollte innegehalten und überlegt werden, was unternommen und 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, Appriciative Inquiry, Wicked Question Game)
- ⇨ Teachings (Living Systems, Caordic 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 Funktionierende zu legen
Caller	Rufer / Initiator	Stößt einen Prozess bzw. Handlung an
Chaordic Stepping Stones	Chaordische 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, den Fokus auf das anschließende Gespräch zu richten 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 Gemeinschafts-produkt – das dann nicht mehr auf die Einzelleistung zurechenbar ist.
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 *nicht* beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten 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 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. Ergebnisse mit Formen, Schrift und Symbolen grafisch festgehalten, um einen möglichst schnellen Überblick über die wichtigsten Punkte zu bekommen. Kernaussagen festhalten!
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	Eine wichtige Methode bei Art of Hosting ist das Ernten. Es ist wichtig, die Erfahrungen und Einsichten und Ergebnisse eines Gesprächs od. Prozesses zusammenzuführen und festzuhalten, sodass alle Teilnehmenden spüren, was wirklich wichtig war. Es geht darum, die kollektiven Lernprozesse sichtbar zu machen (Texte, Videos, Zeichnungen, Mindmaps, Newsletter, Bilder, Musik, Gedichte etc.)
Host	Gastgeber, Prozessbegleiter	Jemand, der mit der Haltung und den Methoden, auf denen Art of Hosting gründet, Menschen bei ihren Gesprächen begleitet und Rahmenbedingungen schafft, welche kreatives Zusammenarbeiten hinsichtlich Veränderungsprozessen zulässt.
Hosting	gastgeben, begleiten, aktivieren	„Hosting" bedeutet mit der Haltung und den Methoden, auf denen Art of Hosting gründet, Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten und Gesprächsräume zu schaffen, die solche Prozesse zulassen.
Innovation	Innovation/Erneuerung	Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem
Marketplace	Marktplatz	Am Marktplatz können die Teilnehmer bei einem Open Space ihre Anliegen einbringen. So entsteht ein großer Themen-Marktplatz. Die Teilnehmer können sich dann je nach Interesse für ein Thema 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 Grund, warum wir etwas tun.
Open Space	Open Space	Format für kreative Lernprozesse; Open Space schafft einen Raum, in dem viele Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können. Es gibt keine vorgegebenen einzelnen Themen.
Powerful Questions	Kernfragen/gute 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, gibt Antwort auf die Frage nach dem Warum
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 heißt, dass alle Mitglieder eines Treffens wissen, warum sie hier sind, was sie beitragen können und ihre Gedanken auch soweit gesammelt haben, dass sie auf die gemeinsame Arbeit einlassen können. Hilfreich dazu ist ein Check-In.
World-Café	Welt-Café	Interventionsmethode für Großgruppen

Interessante und 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 Hostingim 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.

Fußnoten

[i] Text von Dee Hock, Übersetzung Ursula Hillbrand

[ii] AoH-Vermont Handbuch, 2011, Übersetzung: Manfred Hellrigl

[iii] In Anlehnung an: http://shapeshiftstrategies.wordpress.com/2011/11/15/shaping-powerful-questions/

[iv] aus Art of Hosting – Vermont, Workbook 2011, Übersetzung Lukas Weiß

[v] Der Begriff der Emergenz kommt aus der Systemtheorie und beschreibt ein Herausbilden von neuen Eigenschaften und Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente.

[vi] Vgl. Art of Hosting – Vermont, Handbook 2011; Übersetzung und Ergänzung Lukas Weiß

[vii] Vgl. Art of Hosting – Vermont, Handbook 2011; Übersetzung Lukas Weiß

[viii] Vgl. Art of Hosting – Vermont, Handbook 2011; Übersetzung Lukas Weiß

[ix] Verändert nach Ursula Hillbrand basierend auf Erfahrungen und Workshops aus den EU-Institutionen und angelehnt an Publikationen von Georg Por und Etienne Wenger

[x] Vgl. www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/617/225/

[xi] Vgl. www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf

[xii] Verfasst von Ursula Hillbrand basierend auf Workshops und Erfahrungen in den EU-Institutionen sowie privaten Initiativen

[xiii] Quelle: PeerSpirit, Inc.: www.peerspirit.com

[xiv] Verändert nach Rainer von Leoprechting

[xv] Verfasst von Manfred Hellrigl

[xvi] Nach Chris Corrigan und Toke Moeller; Übersetzung: Manfred Hellrigl