



Handbuch

**Art of Hosting Training
Bregenzer Salon**



29.2. - 2.3. 2012

“People that feel well, perform well.”



"Frage dich nicht was die Welt braucht. Frage dich was du brauchst, um dich lebendig zu fühlen, und dann tu es. Denn die Welt braucht lebendige Menschen"

Harold Whitman

Work in progress

Stand: Februar 2012

Hosting Team für dieses Training:

Ria Baeck, Marcus Cathrein, Sabine Graber, Ursula Hillbrand, Michael Nussbaumer.

Dieses AoH-Handbuch ist in ständiger Entwicklung und Veränderung.

Maßgeblich beteiligt an dieser Version und an der Übersetzung aus dem Englischen waren:

Marcus Cathrein, Frauke Godat, Waltraud Heller, Ursula Hillbrand, Rainer von Leoprechting, Dirk Stockmans, Mitarbeiter des Zukunftsbüros der Vorarlberger Landesregierung sowie das weltweite Art of Hosting Netzwerk.

Verbesserungsvorschläge, Ergänzungen und Weiterentwicklungen können eingebracht werden auf www.artofhosting.ning.com und an info@bregenzersalon.eu



Bregenz Salon

A place for meaningful gatherings

www.bregenzersalon.eu

INHALTSVERZEICHNIS

ART OF HOSTING – WAS IST DAS?	5
Wann und bei welchen Prozessen/Themen ist AoH hilfreich?	7
INNERE HALTUNG: HOSTING „VON INNEN“	9
Erkundung des gemeinsamen Zwecks	10
Die Kunst, gute Fragen zu stellen	12
GRUNDANNAHMEN UND HAUPTMUSTER	19
Organisationen als lebende Systeme	19
Entwicklung von Erwachsenen in Stufen	27
PARTIZIPATIVE METHODEN	31
World Café	31
Circle	34
Appreciative Inquiry/Wertschätzende Befragung	40
Open Space	42
Pro Action Café	47
Harvesting – Ernten	51
PROCESSDESIGN	57
Die Sechs Atemzüge der Prozessarchitektur	57
Chaordic Stepping Stones	58
Theorie U	63
PARTIZIPATIVE ZUSAMMENARBEIT	66
Hosting und Prozessdesign im Team	66
Communities of Practice	67
ANHANG	70
Weiterführende Literatur	70
Interessante und weiterführende Links	71
www.artofhosting.org	71

ART OF HOSTING – WAS IST DAS?

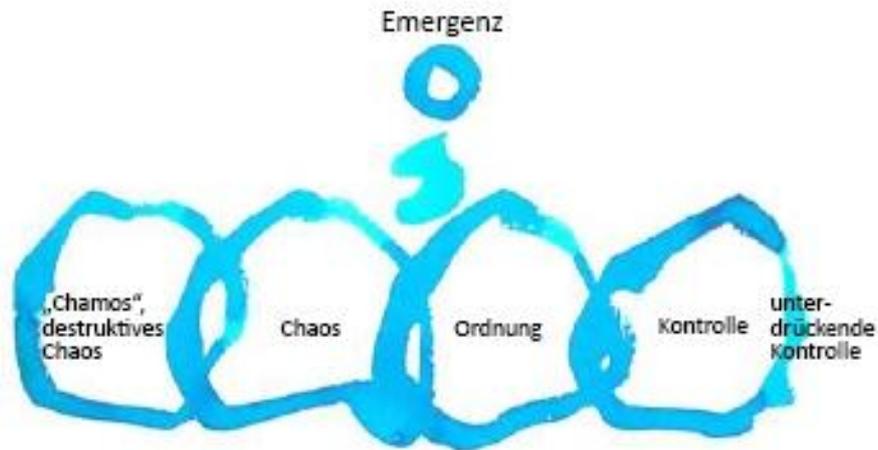
„Art of Hosting“ (AoH) könnte man mit „Die Kunst, GastgeberIn für gute Gespräche zu sein“ übersetzen. Konkret geht es darum, bunt zusammengewürfelte Gruppen handlungsfähig zu machen, indem qualitätsvolle Räume geschaffen werden, in denen diese Gruppen miteinander über die wirklich wesentlichen Dinge sprechen. Auf dieser Basis können dann gute Lösungen entwickelt werden, die nicht nur innovativ sind, sondern auch breite Zustimmung, Identifikation und Akzeptanz finden.

„Art of Hosting“ ist dabei mehr als eine Methode, es ist eine Haltung. „Art of Hosting“ steht für Co-Intelligenz, Zusammenarbeit und Selbstorganisation. Und – weil als Open Source Technologie organisiert – ist es gewissermaßen „das Linux für Veränderungsprozesse“.

Hunderte von Personen in der ganzen Welt entwickeln den Ansatz laufend weiter, er ist mittlerweile in Nord- und Südamerika, Europa, Afrika und Asien verbreitet.

„Art of Hosting“ liegen folgende Annahmen und Erfahrungen zugrunde: Die 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 (ko-kreiert), dann werden sie umfassender sein und breitere Unterstützung finden. Sinnvolle, bedeutsame Gespräche führen zu gemeinsamer Klarheit. Handlungen und Maßnahmen, die sich daraus ergeben, sind nachhaltig und zukunftsfähig.

Die Methoden und Instrumente des Art of Hosti sollen dazu dienen, einen Prozess im Raum zwischen Chaos und Ordnung zu ermöglichen, der „chaordische Weg“, wie es von Dee Hock, dem Gründer und früheren Vorstandsvorsitzenden von Visa International, beschrieben wurde. Der Begriff „chaordisch“ beschreibt die perfekte Ausgewogenheit zwischen Chaos und Ordnung, in der die Evolution sich am wohlsten fühlt.



Durch den achtsam gewählten Einsatz von Methoden wie World Café, wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry), Open Space, Kreisgespräch, auch Rat oder Circle genannt, etc. treten die betroffenen Interessengruppen in intensive Dialoge und in einen Prozess, der die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzt. Durch das gemeinsame Er-Arbeiten werden Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Innovation gefördert und die Umsetzung erleichtert.

Art of Hosting Trainings werden seit 2003 in der ganzen Welt angeboten. Praktizierende bilden mittlerweile ein wachsendes, globales Netzwerk. Die Teilnehmer setzen sich für nachhaltige lokale und globale Netzwerke ein, pflegen einen regen Austausch in dialogorientierten Gruppenprozessen und entwickeln sich und den Prozess ständig weiter. Mittlerweile finden die Verfahren in Unternehmen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) und Regierungseinrichtungen immer größere Bedeutung, um gemeinsam Antworten auf die immer komplexer werdenden Fragen und Herausforderungen unserer Zeit zu finden.

Art of Hosting ist eine Kunst und will geübt und praktiziert werden. Je tiefer man ein persönliches Gespür entwickelt für die Methoden, sich einfühlen kann in die Situation einer Gruppe, und schlussendlich, wie sehr man dazu anwesend sein kann, desto besser wird das kollektive Potenzial einer Gruppe genutzt. Wirklich Neues kann so entstehen.

Seien Sie zuversichtlich im Üben und Anwenden, beachten Sie die nötigen Prinzipien, wie zB niemals alleine zu arbeiten, und nutzen Sie das sich weltweit ständig erweiternde Netzwerk von praktizierenden Hosts. Wir wünschen viel Erfolg und gutes Gelingen!

Wann und bei welchen Prozessen/Themen ist AoH hilfreich?

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und globaler Herausforderungen. Es ist erkennbar, dass diese Herausforderungen - wie Klimawandel, demografischer Wandel, Migration und Integration, Gesundheit, Bildung etc. – von uns ein anderes Vorgehen als das bekannte lineare Denkschema mit Analyse-Planung-Umsetzung fordern. Dafür braucht es neue Wege des gegenseitigen Verstehens und Verständnis für tiefergreifende Lösungen die gleichsam emergieren und dies ist auch der Ansatz von AoH.

Es geht dabei auch um wesentliche Fragen wie:

- Wie könnte eine lebenswerte Zukunft ausschauen?
- Was wäre ein wirklicher Fortschritt?
- Was ist Wohlstand?
- Wie gelingt es uns, Gemeinwohl und Lebensqualität langfristig zu sichern, und zwar lokal, regional und global?
- Wie wollen wir in Zukunft zusammenleben, arbeiten und Geld verdienen?
- Und wie starten wir in Organisationen, Unternehmen und der Gesellschaft schwungvolle und nachhaltige Veränderungsprozesse, an denen sich möglichst viele verschiedene Menschen beteiligen?

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.

Aus den bisherigen Erfahrungen hat sich gezeigt, dass AoH ideal geeignet ist, wenn es darum geht,

- das Thema in einen größeren Entwicklungszusammenhang stellen.
- das ganze System repräsentativ in den Raum holen.
- abwechslungsreiche und kreative Arbeitsweisen einzusetzen, um das Potenzial der Menschen „schöpferisch freizulegen“.
- ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu zulassen.

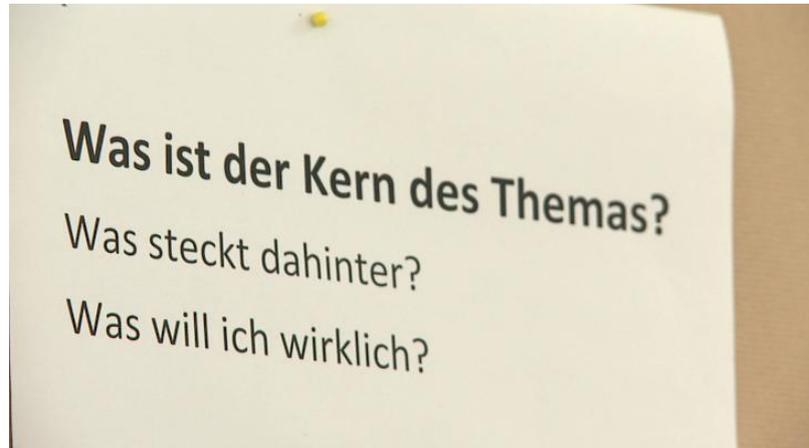
- die erwünschte gemeinsame Zukunft lebendig und kreativ darzustellen und so schon „Kraft“ für die Umsetzung zu tanken.



INNERE HALTUNG: HOSTING „VON INNEN“

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 Organisationen selbst fühlen und denken können, 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 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 und Handlungen und Maßnahmen, die sich daraus ergeben, werden nachhaltig sein.

Durch achtsam gewählten Einsatz von Methoden wie World Café, wertschätzende Befragung, Open Space, Kreisgespräch, auch Rat oder Circle genannt, etc. treten die betroffenen Interessengruppen in intensive Dialoge und in einen Prozess, der die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzt. Durch das gemeinsame entwickeln von Lösungen sollen Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Innovation gefördert und die Umsetzung der gefundenen Lösungen sicher gestellt werden.

Erkundung des gemeinsamen Zwecks

Was bringt uns zusammen?

Wir eilen oft in die Umsetzung, bevor wir genau verstehen, warum wir handeln sollen. Das Erreichen von Klarheit des Zwecks, besonders von kollektiver Klarheit davon, stellt die richtigen Bedingungen her um eine Aktivität zu beginnen. Der Sinn und Zweck wird somit zum Steuerungswerkzeug wie ein Kompass, der uns hilft, 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:

Das höhere Ziel – Warum eine Aktivität nötig ist im Dienste der Allgemeinheit, zB: „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, verstehen, 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, der die Organisation dient

- Zweck der ganzen Gemeinschaft/Organisation
- Zweck der Kerngruppe
- Zweck jedes Mitglieds der Kerngruppe

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 einmal macht. Wenn man Handlungen setzt, hat das die Veränderungen der Welt zur Folge. Darum ist es sinnvoll, öfters den Zweck neu zu überprüfen: Angesichts 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. Die Teilnehmer werden zum Zweck sagen: Wenn wir das erreichen, hat mein Leben einen Sinn.

Die Kunst, gute Fragen zu stellen

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

Während Antworten eine Suche abschließen, wirken Fragen öffnend.

Die richtigen Fragen stellen

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 produziert 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 neue Ideen und Gedankengängen inspiriert, und so neue Möglichkeiten eröffnet.

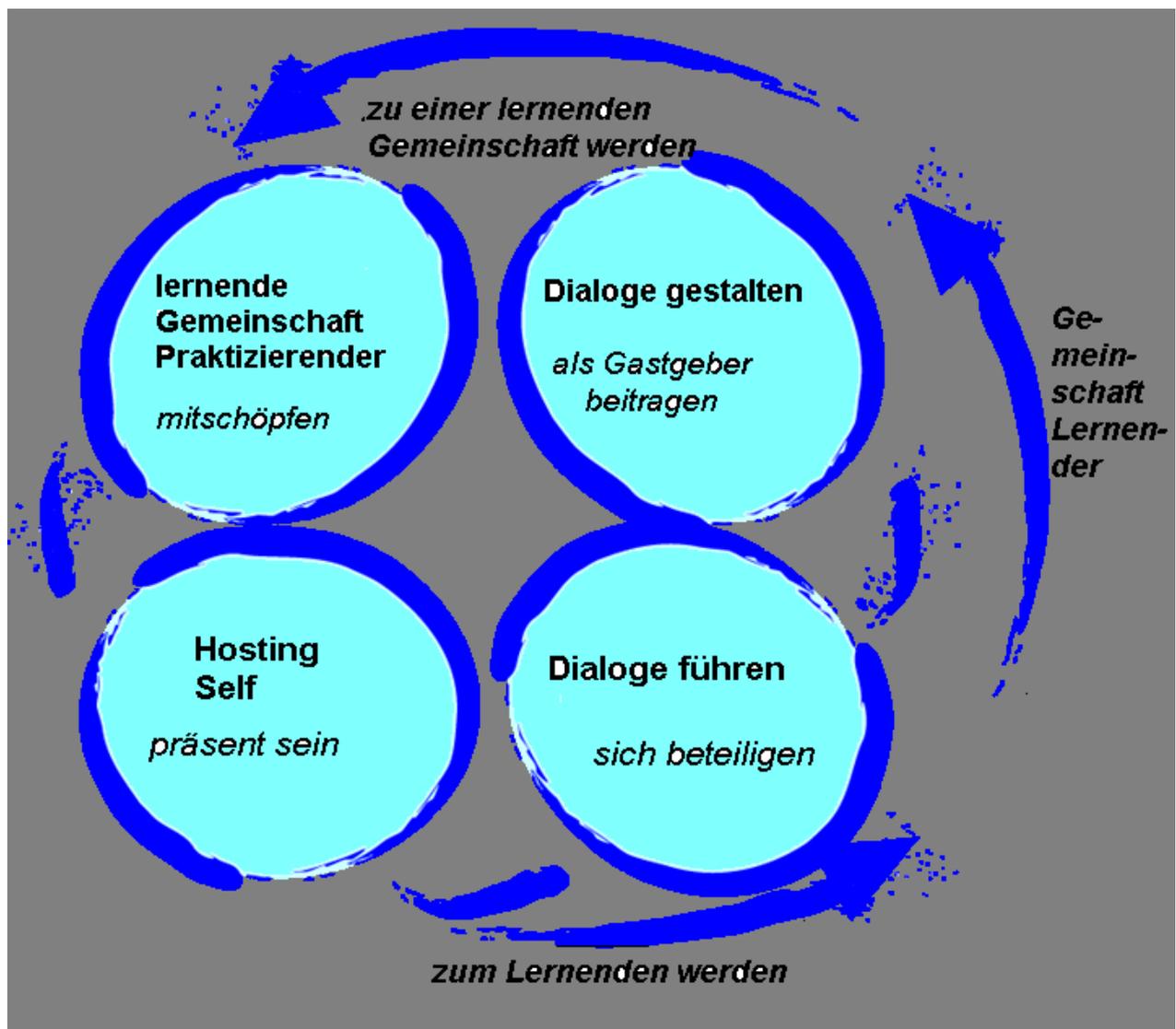
⇒ Am besten besprichst du vorher die Fragen mit Schlüsselpersonen, die auch beim Gespräch mit dabei sind. Wie wirken sie auf diese? Sind sie anregend und machen sie Lust auf mehr?

Eine gute, kraftvolle Frage:

- ist einfach und klar
- regt uns an
- produziert 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.

Die vier Säulen der Praxis von Art of Hosting



- 1) Hosting Self (anwesend sein)
- 2) Dialoge führen (sich beteiligen)
- 3) Dialoge gestalten (als Gastgeber beitragen)
- 4) Arbeiten in einer lernenden Gemeinschaft von Praktizierenden (mitschöpfen)

Wirklich präsent sein, sich an Dialogen beteiligen, kunstvoll Dialoge gestalten und mit anderen Praktizierenden zusammenzuarbeiten sind alles Werkzeuge und Fähigkeiten, die schnell zu verstehen sind, aber es braucht stetige Praxis und Übungsräume, diese Fähigkeiten zu verinnerlichen und zu verfeinern.

Um Art of Hosting zu erlernen und weiter zu entwickeln, ist es unumgänglich, aktiv und regelmäßig auszuüben.

1) Hosting Self (anwesend sein)

...zuerst für sich selbst sorgen und an sich arbeiten – bereit sein, Chaos auszuhalten – den Raum und die Möglichkeiten offen halten – im Feuer des Hier und Jetzt zu bleiben.

Anwesend sein heißt, da zu sein, ohne Ablenkungen, vorbereitet und mit Klarheit über die Bedürfnisse und was der persönliche Beitrag ist. Es entsteht eine tiefere Wahrnehmung, wenn wir bewusst ankommen und die Gewohnheit entwickeln, mit einer gesunden Neugier an den Entwicklungen und Ergebnissen jeder Zusammenkunft heranzugehen. Präsenz heißt auch, in einem Rahmen mit anderen zu arbeiten, der diese Qualität des anwesend Seins für alle unterstützt.

Wenn wir abgelenkt sind, weggerufen werden oder sonst wie zerstreut sind, können wir nicht an einem Ort präsent sein. Damit Treffen tiefgreifende Ergebnisse haben können, sollte jede Person im Raum völlig anwesend sein.

Präsent sein heißt auch, wahrzunehmen, was in der eigenen Umgebung passiert, mit anderen Menschen und was mich und andere gerade beeinflusst.

In der Gruppe ist es eine sinnvolle Praxis zu Beginn eines Treffens, gemeinsam präsent zu werden. Das kann ein herzliches Willkommen sein, die Einrahmung durch ein gemeinsames Einchecken in Bezug auf das Thema des Treffens, eine Einstiegsrunde, wo jede Stimme gehört wird oder einfach eine Minute des Schweigens.

Häufig laden wir zum kollektiven Verlangsamten ein, so dass alle Teilnehmenden gemeinsam präsent werden können.

2) Dialoge führen und sich im Dialog beteiligen

...bereit sein, vollkommen zuzuhören, mit Respekt, ohne Beurteilung und ohne dass wir uns bereits die Antwort ausmalen – an Dialogen aufmerksam teilnehmen...

Dialoge sind eine Kunstform, man unterhält sich nicht „nur einfach“. Sie fordern vor allem gegenseitiges aufmerksames Zuhören. Unser eigener Beitrag stellt sich dann in den Dienst

des gemeinsamen Ganzen. Echte Neugierde und Verurteilung können nicht nebeneinander im gleichen Raum stehen. Wenn wir bewerten, was wir hören, dann können wir nicht mehr wissbegierig auf die ja erst noch kommenden Ergebnisse sein. Wenn wir ein Treffen einberufen haben, weil wir nicht wissen, wie es weiter gehen soll, ist Offenheit eine Grundvoraussetzung und wichtige persönliche Fähigkeit in dieser Situation. Nur wenn wir Dialoge als Kunst des Zuhörens auch im Sprechen praktizieren, können wir gemeinsam Lösungen finden, die aus der Mitte des Nichtwissens frisch entstehen.

Wenn wir aufmerksam an Gesprächen teilnehmen, so können sich Treffen verlangsamen, damit das Wissen der Gruppe und Klarheit entstehen und sichtbar werden können. Wenn wir unbekümmert drauflos reden, so hören wir weder einander zu, noch kann Klarheit im Raum entstehen. Die Dialogkunst ist sehr oft Kunst der Verlangsamung des Gesprächs, um die Beschleunigung der Tat zu ermöglichen.

3) Dialoge gestalten (als Gastgeber beitragen)

...beherzt und mutig sein, einladend und bereit sein, Themen im Dialog anzustoßen, die Bedeutung haben – suchen und gestalten von kraftvollen Fragen mit Interessengruppen – und dann darauf achten, dass die Erkenntnisse, Muster, Lernerfahrungen und die sinnvollen Handlungen gesammelt und weiter verknüpft werden...

Dialoge führen und gestalten ist nicht nur moderieren. Es bedeutet zu führen und zu leiten und heißt, die Verantwortung zu übernehmen, um das Gefäß zu schaffen und instand zu halten, in dem eine Gruppe von Menschen bestmöglich zusammen arbeiten kann.

Wir bauen ein solches Gefäß auf, indem wir gleich zu Beginn vollkommen präsent sind, und auch die anderen dazu einladen (Check-in) und zum absichtlichen Zuhören und Sprechen einzuladen (zB unter Verwendung der Stufen des Zuhörens von Otto Scharmer) . Gut ist es auch, nicht alleine zu arbeiten, sondern andere Praktizierende einzubeziehen.

Die minimale Vorbereitung konzentriert sich auf das Erkennen des Bedarfs, die Klarheit über die Intention des Treffens, die Vorbereitung von guten, kraftvollen Fragen, um das Gespräch anzustoßen und eine praktikable Idee, wie die Ergebnisse aufgelesen werden können. Damit gehen wir Anfang an sicher, dass es Ergebnisse gibt, diese tragfähig sind und dass sich der Einsatz der Beteiligten gelohnt haben wird.

Dialoge führen und gestalten erfordert Mut und eine gewissen Bestimmtheit, die wird dann in aller Regel durch das Vertrauen in die Teilnehmenden beantwortet. Wir empfinden es manchmal gar als Glück und Geschenk, Dialoge für eine Gruppe zu gestalten und selbst an Dialogen teilzunehmen, die für uns und andere kunstfertig gestaltet worden sind.

4) Arbeiten in einer lernenden Gemeinschaft von Praktizierenden (mitschöpfen)

...bereit sein mitzugestalten und lernwillig zu sein, mit anderen Dialoge zu gestalten, unser Wissen, unsere Erfahrung und unsere Praxis mit denen anderer zu verweben, in Partnerschaft zu arbeiten...

Die vierte Säule heißt, sich in einem Dialog zu beteiligen, ohne nur Zuschauer zu sein und aktiv beizutragen zur kollektiven Anstrengung, konkret wirksame Ergebnisse und die Entwicklung der je relevanten Praxis über mehrere Gespräche und Projekte hinweg zu erarbeiten. Die besten Gespräche ergeben sich, wenn wir darauf hören, was in der Mitte entsteht, dem Zentrum unserer Zusammenarbeit. Es geht nicht nur um die Ausbalancierung von individuellen Agenden, es geht im Kern darum, gemeinsam zu ergründen, was neu ist, oder sich als bekanntes Muster neu bestätigt. Wenn das entdeckt ist und wenn jedem dazu klar ist, was sie beitragen kann, dann läuft die Arbeit wie von selbst.

In einem wirklichen kollaborativen Prozess wird es irrelevant, wer was gesagt und wer was beigetragen hat – das Geschenk liegt in der Synergie und Inspiration, die entsteht, wenn wir auf unserem Wissen gegenseitig aufbauen und die Gesamtheit größer wird als die Summe der einzelnen Teile.

So werden Ergebnisse über die Zeit hin tragfähig – sie fallen in das Beziehungsnetzwerk, das in lebendigen Gesprächen entsteht, wie wenn Freunde miteinander arbeiten.

Ein solches Feld der Zusammenarbeit kann dann für Andere unerwartete und überraschende, kurz: innovative, Erkenntnisse und Lösungen hervorbringen.



Von einer Gemeinschaft der Lernenden zu einer Gemeinschaft, die lernt

Während wir lernen, wirklich präsent zu sein und uns an Dialogen zu beteiligen, so befinden wir uns in der Rolle des Lernenden. Als Lernende stehen uns viele Türen offen.

Sobald wir mit anderen Praktizierenden Dialoge führen und gestalten, werden wir eine Lerngemeinschaft von Lernenden und Praktizierenden. Als Gemeinschaft haben wir dann eine viel größere Kapazität als einzelne Lernende.

Als Lerngemeinschaft von einzelnen Praktizierenden oder Lernenden entsteht irgendwann eine 'Gemeinschaft, die lernt' und dann kann kollektives neues Wissen entstehen. Wir multiplizieren unsere Kapazitäten und treten in das Feld der Emergenz ein.

GRUNDANNAHMEN UND HAUPTMUSTER

„Menschen sind intelligent, kreativ, anpassungsfähig, selbstorganisierend und Sinn suchend. Organisationen sind lebende Systeme. Auch sie sind intelligent, kreativ, anpassungsfähig, selbstorganisierend und Sinn suchend“.

Organisationen als lebende Systeme

Während der letzten dreihundert Jahre, seit Descartes und Newton, war unser Denken vorrangig vom Rationalismus geprägt. Wir sind in der Lage Dinge zu verstehen und „die Kontrolle zu bewahren“.

Wir tendieren dazu, unsere Organisationen in gleicher Weise wahrzunehmen wie wir Maschinen wahrnehmen – als aus klar definierten Teilen bestehend, mit klar definierten Rollen und einem vorhersehbaren Ergebnis.

In einer komplexen Welt ist jedoch diese mechanistische Sichtweise nicht immer ausreichend, um uns den komplexen Probleme und Herausforderungen zu stellen, mit denen wir konfrontiert sind. Was ist wenn wir Organisationen als lebende Systeme begreifen, etwa wie einen Wald oder einen Organismus aus vielen Zellen?

Lebende Systeme existieren überall in der Natur – Bakterien die sich zu Kolonien formieren oder Ameisen die gemeinsam in der Lage sind, einen Ameisenhügel entstehen zu lassen. Einige Termitennester verfügen sogar über eine „Klimaanlage“, damit die Temperatur im Inneren des Hügels konstant bleiben kann.

Sowohl in der Natur als auch in lebenden Systemen gibt es zwei spannende Phänomene:

1. Die Natur hat die Fähigkeit zur Selbstorganisation
2. Selbstorganisation kann zu Emergenz führen = die Emergenz vollkommen neuer Eigenschaften und Qualitäten = $1+1 = 11$ oder zu etwas völlig Neuem und Überraschenden.

Wenn Organisationen wirklich lebende Systeme wären – gibt es dann einen einfachen Weg sich zu organisieren, der die Möglichkeit für Emergenz öffnet – vorausgesetzt die entsprechenden Bedingungen sind vorhanden?

Wie würden unsere Organisationen und Gemeinschaften dann aussehen?

„Wenn Organisationen Maschinen sind, ist Kontrolle sinnvoll. Wenn Organisationen Prozessstrukturen sind, dann ist der Versuch, Kontrolle durch permanente Strukturen aufzuzwingen, Selbstmord. Wenn wir glauben, dass verantwortungsbewusst zu handeln bedeutet, Kontrolle auszuüben, indem wir überall unsere Hände im Spiel haben, dann können wir nicht auf irgendwas anderes hoffen als das, was wir bereits haben....“

Margaret Wheatley – „Quantensprung der Führungskraft“ –

Qualitäten lebendige Systeme , wie sie durch Studien entdeckt wurden:

- Ein lebendes System akzeptiert nur seine eigenen Lösungen – wir unterstützen nur jene Dinge, bei deren Entstehung wir Anteil haben
- Ein lebendes System achtet nur auf das, was im Hier und Jetzt Bedeutung hat
- In der Natur beteiligt sich ein lebendes System an der Entwicklung seines Nachbarn – ein isoliertes System ist dem Untergang geweiht
- Die Natur, die gesamte Natur, uns miteinbezogen befindet sich in konstantem Wandel (ohne dass „Change Management“ erst zum Anstoß davon nötig wäre)
- Natur strebt nach Vielfalt. Neue Verbindungen und Beziehungen eröffnen neue Möglichkeiten. Es ist nicht eine Frage des Überlebens des Stärkeren – sondern von allem, was stark ist – so viele Arten als möglich. Vielfalt erhöht unsere Überlebenschance.
- Experimentieren öffnet sich dem Möglichen im Hier und Jetzt. Die Natur versucht nicht, perfekte Lösungen zu finden, sondern praktikable Lösungen. „Das Leben ist darauf bedacht, das zu finden was funktioniert, nicht das, was richtig ist“.
- Nicht alle Antworten existieren schon. Manchmal müssen wir experimentieren, um herauszufinden was funktioniert.
- Ein lebendes System kann nicht gesteuert oder kontrolliert werden – es kann nur angeregt, angestupst, gekitzelt werden, um Dinge anders zu sehen.

- Ein System verändert sich, wenn sich seine Selbstwahrnehmung ändert.
- Wer wir mit anderen zusammen sind, ist es immer anders und schafft mehr Wert, als wenn wir alleine sind. Unser Ausmaß an kreativen Möglichkeiten vergrößert sich wenn wir uns mit anderen verbinden. Neue Beziehungen erzeugen neue Kapazitäten.
- Wir Menschen sind der Selbstorganisation fähig, wenn die richtigen Bedingungen gegeben sind.
- Selbstorganisation führt zu einer Verschiebung auf eine höher Ebene

Ein lebendes System kann auch komplex - adaptives System genannt werden.

„In einem lebenden System werden wir damit aufhören müssen, Aufgaben zu beschreiben und stattdessen anfangen, Prozesse zu unterstützen. Wir müssen begreifen, wie Beziehungen aufgebaut werden, wie man wachsende, sich entwickelnde Dinge nährt. Wir alle werden bessere Fertigkeiten im Zuhören, Kommunizieren und Fördern von Gruppen brauchen, denn dies sind die Fähigkeiten, die starke Beziehungen aufbauen.“

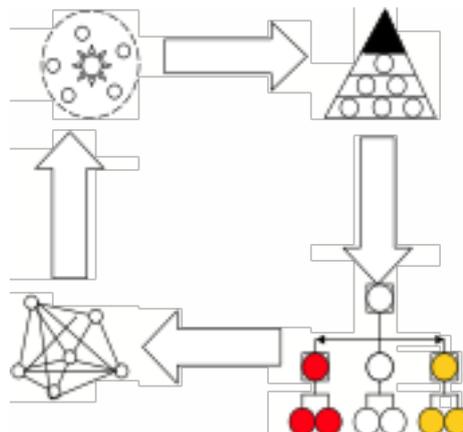
Margaret Wheatley

Organisationsmuster – Vier Organisationsparadigmen

Über die Jahrtausende hat die Menschheit viele verschieden Arten entwickelt, sich zu organisieren. Jede neue Epoche hat ihre charakteristische Organisationsform. Beim Art of Hosting stellen wir uns immer wieder die Frage: „Welche Organisationskonzepte können wir zusammen entwickeln, die gut für uns und für diese Zeit sind?“

Kreis/Rat/Council -

Nomadisches Zeitalter



Hierarchie -
Agrarzeitalter

Netzwerke -
Informationszeitalter

Bürokratie -
Industriezeitalter

Kreis

Als Nomaden lebten wir in kleinen Gruppen. Der Kreis wurde die "Mutter" aller unserer Organisationsformen. Menschen begannen im Kreis zu sitzen, als sie das Feuer beherrschten, um das man herum sitzen konnte. Wir erzählten uns Geschichten, hielten Weisenräte ab und lösten auf diese Weise unsere Probleme.

Diese Form ist sehr hilfreich für Reflexion, Geschichten erzählen, zusammen sein, sowie das Bilden von Gemeinschaft (von Ursula als Erfahrungswert dazugenommen). Die gemeinsame Intention ist im Zentrum – in der Mitte des Kreises.

Hierarchie (Dreieck)

Als wir unser nomadisches Wandern beendeten und uns an einem festen Ort niederließen, entwickelten wir die Landwirtschaft. Unsere Gemeinschaften wuchsen, der Klerus (für Rituale) und die Krieger - oder Soldatenklassen (zum Schutz) entstanden. Wir begannen Hierarchien zu entwickeln und uns in "Ebenen" zu organisieren, wo eine Person oder eine Gruppe von Personen Macht über andere hatte.

Die Dreiecksform der Hierarchie ist sehr nützlich für Aktion, um Dinge zu erledigen. Der Organisationszweck wird jeweils von oben bestimmt.

Bürokratie (Viereck)

Einfache Hierarchien sind nicht für den Umgang mit einem hohen Grad an Komplexität ausgelegt. Das Industriezeitalter brachte Wandel und mehr Komplexität. Bürokratie wurde das vorherrschende Organisationsmodell, mit Spezialisierungen auf der horizontalen Ebenen mit jeweiligen vorangestellten Einheiten, die vertikal kontrollierten.

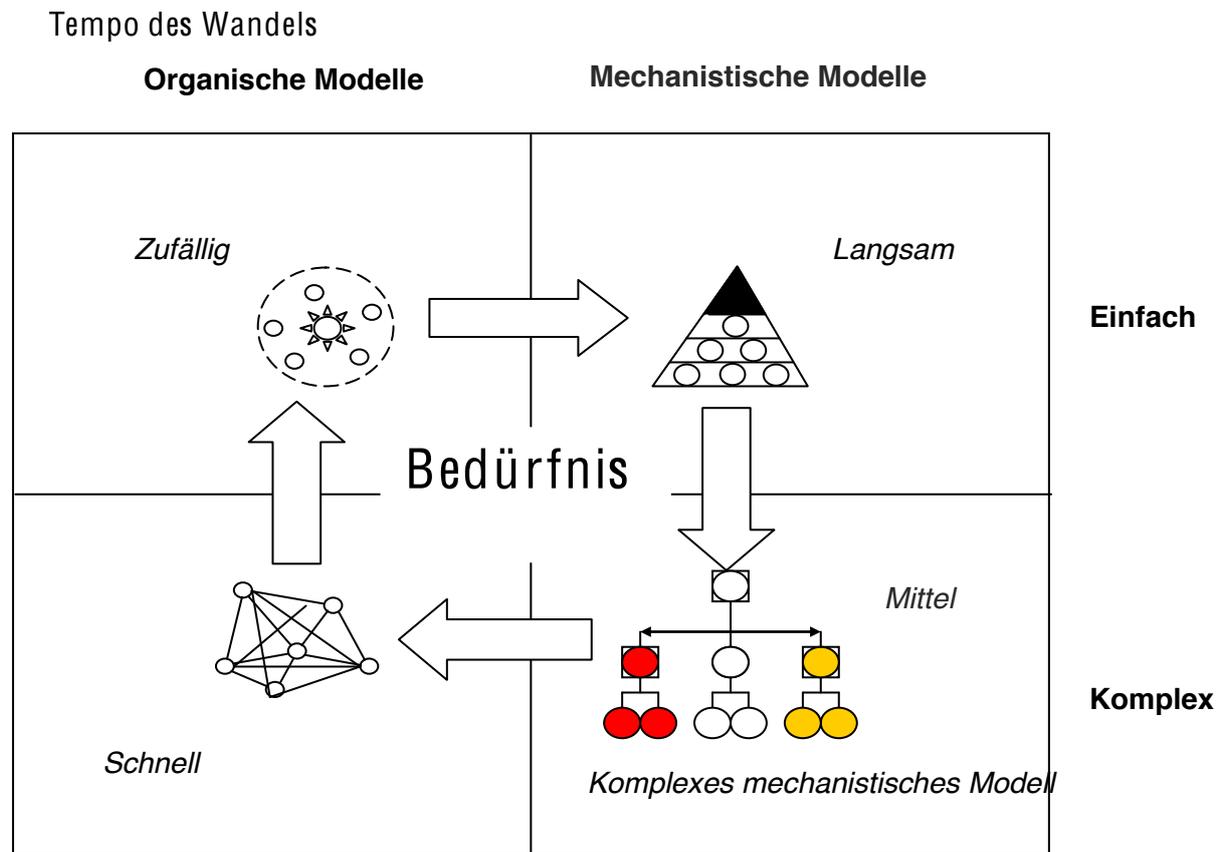
Zusammen konnten die Abteilungen eine viel höhere Komplexität bewältigen als eine alleine.

Bürokratie ist fantastisch für Stabilität, Aufrechterhaltung und Optimierung des Status Quo, und um komplexe Situationen bis zu einem gewissen Grad zu bewältigen. Mit zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit ist die Bürokratie nicht wendig genug, um rasch zu reagieren. Bei Veränderungen bewegt sie sich langsam. Der Organisationszweck wird in der Bürokratie ebenfalls von oben vorgegeben.

Netzwerke

Im Informations- und Kommunikationszeitalter entstand die Form, sich in Netzwerken zu organisieren (erstmalig in den 70er Jahren beschrieben). - sozusagen als Antwort auf die Anforderung, sich schnell und flexibel zu organisieren oder sich zu re-organisieren. Netzwerke sind Ansammlungen von Individuen, Kreisen (kleinen Gruppen) oder Dreiecken (Hierarchien) – Knotenpunkte, die miteinander verbunden sind. Netzwerke können jede Art von Organisation verbinden. Netzwerke existieren auch innerhalb von Bürokratien.

Netzwerke entstehen typischerweise um einen gemeinsamen Sinn und Zweck herum und sind gut geeignet, Verbindungen zu schaffen, für Flexibilität und Innovation, und um Dinge rasch zu erledigen. Die Verbindung entsteht aus dem individuellen Sinn und Zweck in Harmonie mit dem kollektiven Sinn und Zweck. Die verschiedenen Knotenpunkte sind miteinander verbunden, weil ihre jeweiligen Zielsetzungen einander brauchen. Ist der Bedarf nicht mehr vorhanden, endet die Netzwerkverbindung meist.



Quelle: Jessica Lipner und Jeffrey Stamps

Wenn eine neue Organisationsform entsteht, verschwinden die älteren nicht. Jede Form hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Jede eignet sich besser für unterschiedliche Dinge.

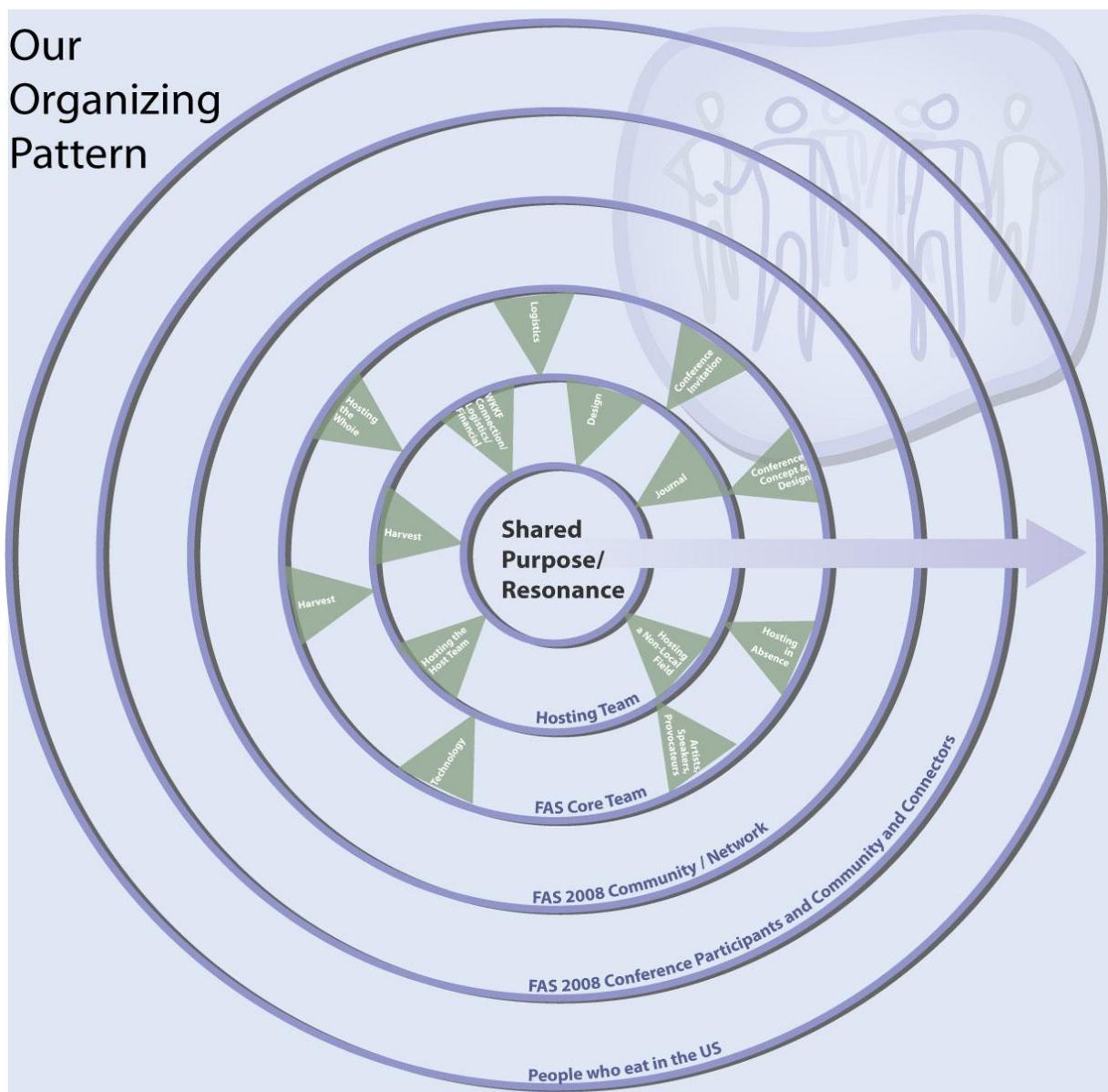
Welche dieser Organisationsformen wählen wir, wenn wir selbst eine Organisation gründen oder etwas in unserem Leben organisieren wollen? Was wir im Art of Hosting Netzwerk gesehen haben ist, dass wir Strukturen aufbauen müssen, die jede dieser Formen zur rechten Zeit nützen können. Wie können wir uns bei Bedarf der jeweils zweckdienlichsten Form bedienen?

Wenn etwas erledigt werden muss, ist das Dreieck großartig. Wenn wir innehalten und reflektieren müssen, ist der Kreis nützlich. Wenn wir Stabilität brauchen und es mit einem gewissen Grad an Komplexität zu tun haben, ist es gut, eine Bürokratie zu haben. Wenn wir Neuerungen vornehmen müssen, funktionieren Netzwerke am besten. Was also ist die nächste Ebene der Organisationsform, die alle diese in sich aufnehmen kann? Das Art of Hosting Netzwerk beobachtet die Entstehung eines neuen Musters.....

Das fünfte Paradigma des Organisierens

Das fünfte Organisationsmodell ist eine Kombination aus dem Kreis, um gemeinsame Klarheit zu schaffen, dem Dreieck oder Kernteam (Hierarchie) für Handlungen und dem Rechteck bzw. der Bürokratie für Verantwortlichkeit, Struktur und Stabilität. Dazu kommt das Netzwerk für den schnellen Austausch von Informationen und Inspirationen und das Verbinden der unterschiedlichen Organisationsformen miteinander.

Beispiel von der „Food and Society Conference“ organisiert von der Kellogg Foundation USA. Im Zentrum steht der gemeinsame Zweck.



Im Zentrum steht immer der gemeinsame Zweck. Typischerweise formiert sich ein Kernteam (in einem Kreis) um den gemeinsamen Zweck. Dieser gründet sich auf einen Bedarf/Notwendigkeit, der aus unserem Lebenskontext stammt. Um den gemeinsamen Zweck herausarbeiten, beginnen wir mit den anderen im Kreis, und gehen vertiefte Beziehungen ein. Stellt man diese Verbindungen graphisch dar, zeigt sich ein Netzwerk zwischen den Teilnehmern. Während diese Beziehungen uns allen bei unserer eigenen Arbeit helfen können, erlauben sie uns jedoch nicht notwendigerweise, unseren Zweck in die Welt hinaus zu tragen. Veränderungen bleiben somit auf unser Inneres begrenzt. Der erste Schritt ist, ein Kernteam zu bilden. Jede(r) im Kernteam übernimmt darin Verantwortung für unterschiedliche Aufgaben – die einen organisieren Meetings oder kümmern sich um Projektmittel – andere wiederum werden dazu unterstützend tätig, was zur Bildung von „Dreiecken“ (z.B. in Projektteams) führt. Diese werden vom gemeinsamen Zweck geleitet, das erscheint dann als Selbstorganisation. Hierarchien entstehen spontan im Umsetzen des gemeinsamen Zwecks.

Sobald ein Kernteam sich gefunden und vertieft hat, ist in der Regel der nächste Schritt, den Dialog für eine größere Gruppe von Menschen zu öffnen, die ebenfalls vom Ziel im Zentrum betroffen sind, und die gefasste Zweck des Kernteams mittragen und weiterentwickeln. Das Kernteam (als „Dreieck“) kann in weiterer Folge eine größere Versammlung einberufen, aus der wiederum ein weiterer Kreis von Unterstützern für das größere Projekt hervorgehen kann. Der innere Kreis öffnet sich dem jeweils nächsten Kreis, was dazu führt, dass eine immer größere Community aufgebaut wird. In konzentrischen Kreisen, die einen immer größeren Teil der Gesellschaft erfassen, dehnt sich der in der Kerngruppe definierte Zweck und ein Sinn und Zweck des Handelns, immer weiter aus. Jeder Kreis ist durch Dreiecke (Hierarchien) mit den anderen Kreisen verbunden, die Hierarchien (Dreiecke) gewährleisten dabei die Aktivität im Netzwerk. Dieses Muster, d.h. der Kreis, die Hierarchien und die Netzwerke vervielfältigen sich immer und immer wieder, es kommt zu einer selbstverstärkenden multiplikatoren Wirkung.

In der Masse, wie das Kernteam die Arbeit in die Gesellschaft hinausträgt, wird der Gesamtzweck mit neuen Perspektiven angereichert und so weiterentwickelt, dass die nächsten Schritte folgen können.

Es ist wichtig zu verstehen, dass das hier Beschriebene kein aufgesetztes, kühl ausgedachtes Modell ist, sondern eine lebendige Struktur, die sich natürlich und spontan aus dem globalen Art of Hosting-Netzwerk heraus entwickelt hat. So können wir unsere gemeinsame Arbeit organisieren – auch in größeren und komplexeren Systemen, die in jeder Situation einfach und lebendig erscheinen.

Entwicklung von Erwachsenen in Stufen

Wer Veränderung herbeiführen will, ist eine Führungspersönlichkeit. Wir sind in diesem Seminar, weil wir eine Veränderung anstreben. Aber können wir auch Führen und was ist dazu nötig? Woran sehen wir, welche Voraussetzungen wir dazu brauchen?

Können wir Führen lernen?

Na klar! Sagen wir, denn wir nehmen an so vielen Entwicklungsseminaren teil...

Nein! Sagt die Entwicklungspsychologie. Denn Führung ist Ausdruck von Entwicklung, oder unserer Reife. Diese hingegen ist nicht was wir (gelernt) *haben*, sondern direkt, was wir (geworden) *sind*.

Die Forschung über die Entwicklung von Erwachsenen hat uns darüber aufgeklärt, wie wir alle unsere Fähigkeiten über eine ganze Lebensspanne ausbilden (können). Fähigkeiten hängen vom Fortschritt in unserer Entwicklung ab, das heißt manche sehen wir erst später als andere. Damit bedeutet Führen je nach unserer eigenen Entwicklung etwas gänzlich anderes. Schauen wir uns also einmal die verschiedenen Formen des Führens an, so wie sie in einer kompletten Reise eines sich zur Weisheit entfaltenden Lebens ausdrücken könnten. Dabei nehmen wir ein einfaches und elegantes Entwicklungsmodell als Wegweiser, indem Entwicklung von Erwachsenen ausgedrückt und gemessen wird in der Art, wie Menschen entscheiden und sich selbst definieren in Beziehung auf sich selbst und auf Andere.

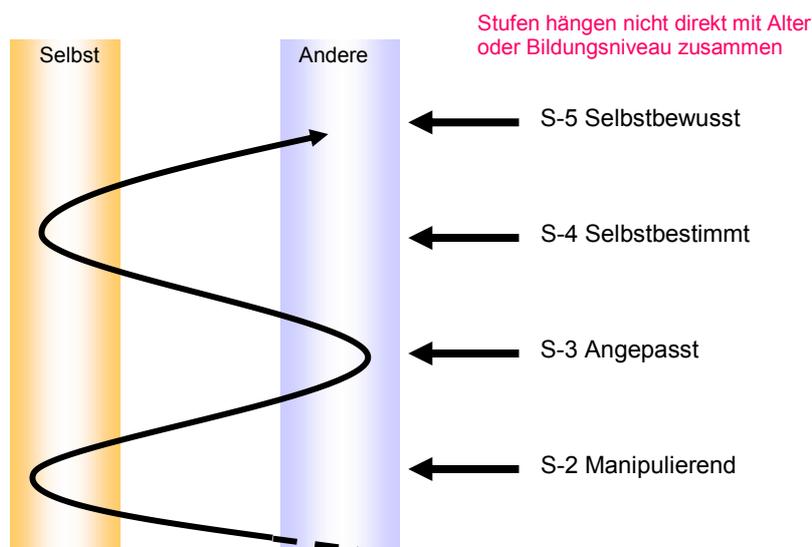


Diagramm nach O. Laske: Humanpotenziale erkennen, wecken und messen (2010)

Wir sehen in diesem Diagramm, wie der Fokus der Person sich vom Selbst (S-2 und S-4) zum Anderen (S-3 und S-5) und zurück bewegt.

S-2: Der Diktator

Auf der spätpubertierenden Stufe S-2 können wir Dinge unter feste Ordnungen und Gesetze bringen. Wir können Ursache-Wirkungszusammenhänge bilden und unterscheiden, was etwas scheint, von dem was es ist. Wir können in dieser Entwicklungszone jedoch noch nicht das Innere der Anderen wahrnehmen. Wir haben gerade einmal begonnen, unser eigenes Innenleben wahrzunehmen, mit allen seinen Wünschen.

Auf dieser Stufe ist Führung nur heroisch möglich. Ich bin besser als alle Andere (damit kontrolliere ich sie), oder ich trickse sie aus, so dass sie meine Karriere befördern und ich an die Spitze der sozialen Pyramide gelange. Der Führer hier ist der Mensch an der Macht, der alles kontrollieren kann. Da auf dieser Stufe von Entwicklung meine besondere Fähigkeit die ist, alles in Strukturen und Ordnungen zu bringen, so manipuliere ich Andere oder riskiere, von ihnen manipuliert zu werden. Ich habe hier die Weltsicht, dass das Leben ein Kampf ums Überleben ist, so bin ich lieber der Stärkere in diesem Spiel, und ich will gewinnen!

S-3: Der brave Bürger

Die Gesellschaft um uns Noch-Diktatoren bringt uns mehr oder weniger klar dazu, dass wir unsere Weltsicht mehr am Anderen orientieren. Erst wollen wir mehr über Andere wissen, damit wir sie besser manipulieren können. Dann beginnen wir, mit ihnen zu fühlen, und dann, uns für ihre Gefühle verantwortlich zu fühlen. Auf der Stufe von S-3 fühlen wir so sehr mit Anderen, dass wir uns mit ihnen identifizieren. Die Führung hier wird vom System um uns herum ausgeübt, und wir drücken in unserem Handeln und Denken aus, was in diesem System als Vorbild für alle gelten kann. In dieser konventionellen Stufe führen wir wie aus dem Handbuch, wir halten uns an alle Regeln und vorbildliche Praktiken. Wir suchen Konsens und Übereinstimmung mit den Geführten und den anderen Chefs oder Parteien, Konflikt ist schwierig auszuhalten. Hier braucht Innovation den Anstoss oder zumindest die ausdrückliche Erlaubnis „von oben“. Führung ist hier die ordnungsgemässe Verwaltung von Autorität in anerkannt Bahnen. Das Spielen nach den Regeln ist wichtiger geworden als der Erfolg.

S-4: Der Veränderer (change agent)

Für eine Reihe von Menschen ist es nicht genug, den status quo als Norm für die Gesellschaft zu nehmen. Stattdessen suchen sie von der Stufe S-4 aus, ihre eigenen originellen Regeln und Prinzipien zur Richtschnur ihrer Ethik zu nehmen. Sie nehmen dafür in Kauf, mit alten Gemeinschaften und Beziehungen zu brechen, da ihnen ihre eigenen Werte wichtiger sind als der Gruppenkonsens. Es gibt natürlich keinen Gruppenzwang zu dieser Entwicklung, wie in der Reise von S-2 nach S-3. Menschen auf dem Weg zur Stufe S-4 lernen, es alleine zu tun, oft in Momenten der Entscheidungsnot, wo niemand anders ihnen aus der Klemme helfen kann. Von S-4 ausgehend sind Menschen autonom und können Verantwortung für sich und auch für andere übernehmen. Im eigentlichen Sinne kann man erst von dieser Stufe ab von Führung sprechen, denn erst ab hier können Menschen sowohl Regeln anwenden wie auch vor sich selbst verantwortete Ausnahmen oder Regelveränderungen gestalten.

Ein Veränderer hat durchaus die empathische Fähigkeit aus S-3 behalten, um zu verstehen, was in einem Anderen vorgeht. Hier sieht er oder sie es, kann es mit anderen objektivierten Fakten zusammenbringen und wird sich aufgrund der eigenen Werte und Regeln ein eigenes Urteil bilden. In dieser Haltung bringen Veränderer die Welt um sie herum nach ihrem eigenen Vorbild voran. Die Kunst des Gastgeberens sinnvoller Gespräche hilft hier soweit es die Ziele und Werte des Veränderers zulassen. Wir erwarten jedoch auch eine gewisse Irritation dann, wenn diese Werte mit denen Anderer zusammenkommen.

S-5: Systemveränderer

Nach einer kräftigen Dosis von Erfolgen, Misserfolgen und Konflikten entdecken manche Veränderer den Wert der Werte und Ansichten Anderer neu. Sie suchen zu verstehen, wie Andere ihren Sinn bilden und ihn für ihr Leben finden, um dies für sich selbst und ihre Persönlichkeit erweiternd auszuprobieren. Menschen hier finden Sinn nun darin, ihre eigen originelle Art des Seins aktiv aufzuheben, zu verlernen, und mit neuen Blick und Denkmustern zu ergänzen. Führungspersönlichkeiten auf dieser Stufe hören sehr genau und vertieft zu. Sie lauschen auf dissonante Klänge und betrachten verschiedene Perspektiven und Ansichten, bis unterschwellige Harmonien auftauchen und gemeinsame Grundlagen sichtbar werden. Ihre eigene Grundhaltung sieht auf das Ganze, auf das Neue, so wie es von sich aus entsteht, und nutzt Prozesse, die dies unterstützen. Die Teilnahme Anderer in der

Gestaltung ihrer inneren und äusseren Welt ist hier kein Luxus mehr, sondern eine Lebensform.

Das Modell ist empirisch entwickelt. Inzwischen kennen wir die Verteilung der verschiedenen Stufen in Erwachsenenbevölkerungen in verschiedenen nationalen und professionellen Kulturen in der ganzen Welt. Im allgemeinen liegen die Anteile überall in folgenden Bereichen: Etwa 10% aller Erwachsenen liegt auf S-2 und entwickelt sich nicht mehr viel weiter; etwa 55-60% aller Erwachsenen liegt im Bereich um S-3, etwa 25% bei S-4 und nur etwa 6-8% haben sich bis nahe S-5 entwickelt.

Hier einige Fragen zur Vertiefung:

1. Welchen Einfluss hat die Entwicklung einer Führungskraft auf die Entwicklung der ihr untergebenen Mitarbeiter? Etwa wenn a) ihre eigene Entwicklung weniger weit geht, als die der Mitarbeiter, b) sie auf gleicher Stufe liegt, c) sie etwas weiter geht als die der Mitarbeiter oder d) sie weitaus weiter reicht?
2. Vom welcher Entwicklungsstufe aus können Menschen intuitiv eine komplexe Sicht auf die Welt erfassen und behandeln? Wie handeln andere Menschen von weniger entwickelten Stufen aus mit Komplexität?
3. Welche Gesprächsprozesse berücksichtigen die Gegenwart mehrerer Entwicklungsstufen in einer Gruppe, ohne das Niveau der Gespräche auf die niedrigste Stufe abzusenken?
4. Konkret: Die einzelnen Schritte – Die 6 Atemzüge (sh. Seite 53)

Otto Laske und Rainer von Leoprechting

PARTIZIPATIVE METHODEN

World Café

Mit Menschen zu wesentlichen Themen ins Gespräch kommen. Das ist die Essenz von World Café. Die Methode World Café fußt auf der zentralen Bedeutung des Gesprächs zwischen Menschen. Durch Gespräche wird gelernt, wird die Realität neu interpretiert und werden Netze von Verbindungen geknüpft. Zukunft entsteht – in jeder Organisation und überhaupt – aus einem Gewebe von Gesprächen.

Die Methode ermöglicht einen intensiven Austausch in angenehmer Atmosphäre. Das World Café ist eine Methode für effektive und qualitativ hochstehende Dialoge mit kleineren oder größeren Gruppen.¹ World Café ist eine zugleich einfache und sehr



wirkungsvolle Methode, um 12 bis 1000+ Menschen in einen lebendigen und vernetzten Dialog miteinander zu bringen – und zwar zu einer Frage, die für alle Teilnehmenden von Relevanz ist. Die Methode World Café ermöglicht, das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu einem gemeinsamen Thema zutage zu fördern. Im World Café hat zwar nicht jeder mit jedem gesprochen, doch es entsteht eine Wirkung, als ob es so geschehen wäre. Denn mittelbar hat jeder auch die Sichtweisen von Teilnehmenden erfahren, mit denen er oder sie nicht selbst gesprochen hat. Alle Anwesenden bekommen zudem ein Gefühl für das Ganze und werden intensiv miteinander vernetzt.

Sie möchten möglichst viele Menschen an einem Veränderungsprozess beteiligen, ihr Wissen nutzen, sie miteinander bekannt machen, aus welchem Anlass auch immer? Eine Methode, die aus der Not geboren wurde, bietet sich hier besonders an: Das World Café.

¹ Vgl. www.managerseminare.de

Für 20 bis über 1000 Teilnehmer werden in einem entsprechenden Raum kleine Tische für jeweils fünf Personen nett gedeckt, die Teilnehmer werden gebeten, sich an ihnen niederzulassen und eine vom Moderator vorgegebene Frage zu diskutieren. Dabei gibt es eine Café-Etikette:

- Fokus auf das, was wichtig ist
- Eigene Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verbinden
- Neue Erkenntnisse und tiefergehende Fragen entdecken!
- Auf die Tischdecke kritzeln ist erwünscht.
- Haben Sie Spaß!

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

Ablauf World Café Gespräche im Überblick²

⇒ Setzen Sie vier oder fünf Personen an Café Tische oder in Gesprächsgruppen.

⇒ Kreieren Sie aufeinander aufbauende (gewöhnlich drei) Gesprächsrunden von jeweils ca. 20 – 30 Minuten

⇒ Es werden Fragen oder Themen behandelt, die tiefgreifend Ihr Leben, Ihre Arbeit oder Ihre Gemeinschaft betreffen, während die anderen Gruppen an den Nebentischen an den gleichen Fragen arbeiten.

⇒ Ermuntern Sie sowohl die Gastgeber 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.

² Vgl. www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf

⇒ Nach dem Ende der ersten Gesprächsrunde, bitten Sie jeweils eine Person am Tisch als "Gastgeber" sitzen zu bleiben, während die anderen zu "Reisenden" werden oder zu "Meinungs-Botschaftern". Die Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in das nächste Gespräch.

⇒ Bitten Sie den Gastgeber, die neuen Gäste willkommen zu heißen und kurz die wichtigsten Ideen mitzuteilen, die Themen und Fragen der ersten Gesprächsrunde. Ermuntern Sie dann die Gäste, die Ideen von ihren vorherigen Tischgesprächen zu verlinken und zu verbinden - indem sie gut zuhören und jeden Beitrag berücksichtigen.

⇒ Dadurch, dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich innerhalb der verschiedenen Gesprächsrunden zu bewegen, beginnen sich die Ideen, Themen und Fragen zu verlinken und zu verbinden. 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 können die Menschen zu ihren ursprünglichen Tischen zurückkehren um ihre Entdeckungen zusammen zu bringen, oder sie "reisen" weiter an neue Tische. Dabei lassen sie denselben oder einen anderen Gastgeber 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 großen, offenen Mitteilungsphasen, dass Muster identifiziert werden, das kollektive Bewusstsein wächst und Möglichkeiten zum Handeln auftauchen.

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

Der/Die Gastgeber/in 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.

⇒ 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.

Circle



Viele der partizipativen Methoden finden in Kreisform statt, jedoch gibt es einen Unterschied zu der Kreispraxis. Die Circle-Practice, übersetzt könnte man es als Kreis oder Rat bezeichnen, ist eine alte Form zusammen zu kommen, um respektvoll miteinander zu reden. Der Circle 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 Teilnehmer 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 und einen sogenannten Hüter, um die Intention und Phasen während des Prozesses zu gewährleisten, wobei auf die Selbstverantwortung der Teilnehmer großer Wert gelegt wird.

Der Circle 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.

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 Worldcafétischen als „Kreis“ benannt werden, und man checkt dort ein. Wenn die Gruppe schon vertrauter ist durch Cafekonversationen, kann im Anschluss ein Kreis gebildet werden. Bei mehrtägigen Treffen kann der zweite Tag im Kreis begonnen werden. Geübte Gruppen werden schnell die Kraft des Kreises erkennen, und sofort ihr Treffen im Kreis beginnen.

Ein Kreis kann auch oval sein, je nach Raumbeschaffenheit, aber jeder sollte jeden sehen können. Eine Stuhllücke in Türnähe sorgt dafür, dass Menschen, ohne Stühle verschieben zu müssen oder andere darum bitten müssen, den Kreis betreten oder verlassen können.

Die Bestandteile eines Circle

Quelle: PeerSpirit, Inc.: www.peerspirit.com

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

Empfang oder Anfangspunkt: Wenn die Teilnehmenden angekommen sind, ist es hilfreich, dass der Gastgeber, die Gastgeberin oder jemand aus der Gruppe mit einer Geste beginnt, die die Aufmerksamkeit der Anwesenden aus der Energie einer normalen Small Talk-Unterhaltung hinausführt in die Energie des Circle. Diese Anfangsgeste kann aus einem Augenblick Stille bestehen, dem Vorlesen eines Gedichts, dem Hören eines



Die Mitte gestalten: Die Mitte eines Circle ist wie die Mitte eines Rades: Jegliche Energie läuft durch diesen Punkt und die Mitte hält den Rand zusammen. Damit wir uns im Circle 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 den Circle 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 / 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.

Circle-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:

- Was die Einzelnen im Kreis mitteilen, wird vertraulich behandelt und nicht nach außen getragen.
- Wir hören einander mit Empathie und Interesse zu.
- Wir bitten um das, was wir brauchen und geben das, was wir geben können.
- Wir einigen uns auf eine(n) „Guardian“ (Hüter, Hüterin). Aufgabe des „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 Circle ist eine Gruppe in der die Verantwortung für die Gruppe bei allen Teilnehmenden liegt: Alle sind Gruppenleiter.

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

Drei Praktiken

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

Formen der Interaktion im Circle

Es gibt in einem Circle drei verschiedene Arten, miteinander (oder mit sich selbst) ins Gespräch zu kommen:

- Ein Redestab wird oft in der Anfangsrunde und in der Endrunde benutzt; ebenso immer dann, wenn es erwünscht ist, die Geschwindigkeit des Austausches zu verlangsamen, von jedem/jeder etwas zu hören sowie zu sprechen, 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 jedem Zeit, um über das nachzudenken, was gerade geschieht oder ansteht im Verlaufe des Kreistreffens. Eine Zeit der Stille kann von jeder/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 bewegen, bis sich mehr Klarheit ergibt.

Die/Der Guardian (Hüter/-in)

Die Rolle des Guardian ist das wichtigste Werkzeug, wenn wir eine hierarchiefreie Gruppe ohne einzelnen Leiter-/in haben wollen. Seine/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 abwechseln mit dieser Rolle.

Normalerweise benutzt der 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/der Guardian wieder das akustische Signal erklingen und sagt, warum er/sie um die Pause gebeten hat. Alle Teilnehmenden können jederzeit um eine solche Pause bitten.

Abschiedsrunde und Abschied

Am Ende eines Circle-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 für einander, aus dieser besonderen Energie entlassen wir einander nun wieder. Häufig ist es so, dass Gastgeber/-in, Guardian oder jemand anderes aus der Gruppe nach der letzten Runde noch ein paar inspirierende Worte zum Abschied sagt oder dass noch ein paar Augenblicke Stille eingehalten werden, bevor der Kreis zu Ende ist.

Mögen Eure Kreise großartige Lehrer für Euch sein und ein Ort, an dem Ihr Euch auf Eurer Reise ausruhen könnt.

Appreciative Inquiry/Wertschätzende Befragung



Dies ist eine Methode, die den Fokus auf das legt, was funktioniert, anstatt lange Ursachenanalyse zu betreiben. Bei "Wertschätzender Befragung" wird daher ganz bewusst ein positiver Ansatz gewählt, um dem Jammern nicht zuviel 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 besser aufgebaut werden kann, oder beim Austausch von „intimeren“ Erfahrungen, da die Ergebnisse nicht in der großen Gruppe geteilt werden müssen. Auch gut geeignet, wenn „Dampf abgelassen“ werden muss, der sonst das Entstehen von Vertrauen und innovativen Lösungen behindern würde.

Ein Appreciative Inquiry (AI) Prozess verläuft in vier Phasen:

- 1. Discovery:** Je zwei oder drei Teilnehmerinnen 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 den Geschichten werden die Stärken abgeleitet, die für die Kernthemen der Veranstaltung am bedeutendsten sind. All das wird in einer Galerie ausgestellt. Falls es drei Personen gibt, ist diese der „Schreiber“.
- 2. Dream:** Ausgehend von den Bildern wird die Zukunft gestaltet, und zwar mit der Hilfe von farbenprächtigen Collagen. Aufgabe ist es, das Idealbild für die Zukunft zu entwerfen.
- 3. Design:** 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.

4. Destiny: 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.

Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten: Mit AI besteht die Möglichkeit, Menschen in unterschiedlichsten Situationen für ein sehr breites Spektrum von Veränderungszielen zu aktivieren. Die Anwendungsmöglichkeiten von AI reichen von der gemeinsamen Planung von Zielen über die Reorganisation von Strukturen und Prozessen bis hin zu kulturellen Themen wie Führungs-, Werte- und Mitarbeiterkultur. Die hohe Qualität dieses Werkzeuges und dessen Philosophie besteht insbesondere in der kraftvollen Verbindung der sog. „weichen“ mit den „harten“ Faktoren, den leichter in Zahlen und Daten messbaren Wirkgrößen. Weltweit wurden bei unterschiedlichsten Organisationen und Institutionen sehr gute Erfahrungen mit dem Ansatz „Schätze heben, Juwelen entdecken“ gemacht.

Open Space

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, als in Pro Action Café-Runden. Wird eingesetzt, wenn in einer Gruppe/Community genug Vertrauen vorhanden ist, wenn die geteilte Absicht klar ist, es eine hohe Eigeninitiative unter den Teilnehmern gibt, und andere zur gemeinsamen Arbeit gewonnen werden sollen.



Harrison Owen, Organisationsberater in Washington DC, hat Open Space sozusagen als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchstrukturierten internationalen Konferenz entwickelt: Da die Kaffeepausen aus nahe liegenden 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 Teilnehmer sollten selbst Richtung, Verlauf und Inhalte der Konferenz bestimmen. Hunderte von Teilnehmern arbeiten selbstverantwortlich simultan an Dutzenden von »heißen« Themen; Motivation und Gemeinschaftsgefühl, Erfolgserlebnis und Freude werden in oft ungeahnter Weise entfacht.

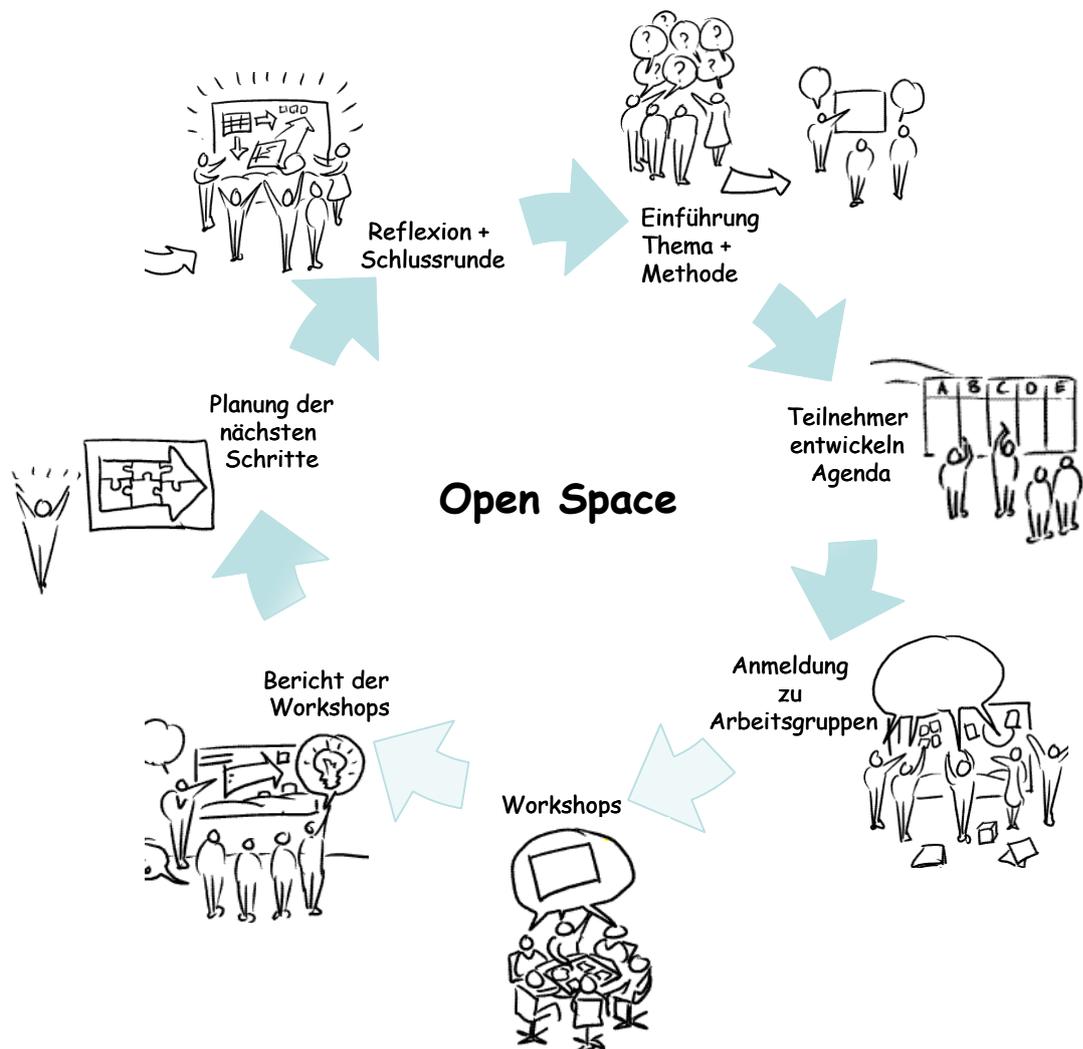
Open Space bietet ein Umfeld für intensives Lernen. Durch oft völlig neue Vernetzungsstrukturen werden neue Konzepte und Ideen entwickelt, die in produktive Aktionen umgesetzt werden. Es wird auf Kontrollfunktionen durch die Leitung möglichst verzichtet. Sie wurden als Haupthemmnis für Innovationsprozesse 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 sind die Teilnehmer 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.

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. Das ist wichtig für das Engagement und die Motivation. Am Ende bietet es ein Protokoll für alle und alle Einzelthemen. Es lässt sich sehr schnell in beliebiger Größenordnung und auf breiter Basis anwenden, weil es keine langwierige Planung und Vorbereitung braucht. Open-Space eignet sich für Gruppen von 20 bis über 1000 Menschen.



Der Rahmen

Die Anzahl der Teilnehmer ist nicht vorgegeben. Positive Erfahrungen sind gemacht worden mit Gruppen zwischen 8 und über 2000 Personen.

Die wichtigste Bedingung ist freiwillige Teilnahme. Es werden gerade diejenigen aus freier Entscheidung teilnehmen, die bereit sind, sich einzulassen in einen vagen, vorher nicht bestimmbar Prozess zu einer Thematik, die ihnen am Herzen liegt: Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern von Open Space.

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 sehr wichtige Aufgabe für die Prozessbegleiter, gemeinsam mit den Auftraggebern, den Veranstaltern 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 ihre Erreichung?



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

Alle Teilnehmer werden eingeladen, eine Thematik, für die sie 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 Teilnehmer, zu welchen der angebotenen Themen er einen Beitrag leisten möchte. Auf diese Weise ist jede Person potenziell Initiator, Referent oder Mitglied einer Dialoggruppe, in vielen Fällen sogar Lehrer oder Schüler in freiem Wechsel..Es müssen genug Räume, formelle und informelle, wie Garten, Terrasse oder ähnliches zur freien Verfügung stehen.

In den ca. 40-90-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 Harvesting sheets können dabei helfen. (Wer war der Initiator, wer die Teilnehmer, Thema, drei Hauptergebnisse, was der nächste Schritt?)

Die Spielregeln

Das Gesetz der zwei Füße: Dieses beinhaltet Freiheit und Selbstverantwortung der Teilnehmenden. Jeder Teilnehmer, mit Ausnahme der Themen-Initiatoren, hat das Recht, eine Arbeitsgruppe oder eine Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen oder nichts beitragen zu können. Damit bestimmt jede/r über Inhalt und Form mit und ist verantwortlich für die Effizienz für sich und die andern.



Es gibt 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. Sie dienen als Zentrum von Leichtigkeit, Spaß und Erholung.



Es gibt vier Richtlinien des Open Space:

- Die da sind, sind genau die Richtigen.
- Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.
- Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.
- Vorbei ist vorbei.

Pro Action Café



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, wo die Teilnehmer selbst die Themen bestimmen.

Das pro action café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmer nach Handlungen streben, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.

In größeren Gruppenprozessen kann es zum Harvesting der Ergebnisse in konkrete 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 cafés 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 Teilnehmer (Hosts) 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 Teilnehmer werden Reisende und besuchen drei verschiedene Tische, an denen sie mit ihren Fragen, eigenen Vorstellungen und konkreten Hilfsangeboten die Anliegen der Hosts voranbringen helfen. Dabei verbinden sich Projekte und Handlungsoptionen oft in wunderbarer Weise über den Raum des ganzen Cafés.

Voraussetzungen

- Eine Gruppe mit diversen Teilnehmern, von der Anzahl mindestens 12, nach oben offen.
- Eine Bereitschaft der Teilnehmer, konkrete Vorhaben zu besprechen und Hilfe anzubieten oder anzunehmen.
- Mindestens 2, besser 3 Stunden Zeit.
- Kleine Café-Tische, genau ein Tisch je vier Teilnehmer. Falls die Zahl nicht genau auf vier teilbar ist, dann einen Tisch mehr, 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 Caféhosts den Sinn des Treffens und die Regeln. Eventuell kann eine Frage, die alle Gespräche einrahmt, vorgestellt werden. Die Caféhosts bitten die Teilnehmer darum, sich einen Moment Zeit zu nehmen, um sich die Frage zu stellen, welche konkreten Vorhaben oder Fragen sie sich jeder für sich für das Café vornehmen. Dieser Teil kann sehr gut durch eine kleine Entspannungsübung, Yoga oder leichte Meditation unterstützt werden. Auch Musik (am besten live) kann hier helfen.

Nach einer Weile bitten die Hosts die Teilnehmer sich zu entscheiden, ob sie am Café als Hosts oder als Reisende teilnehmen wollen. Wenn sie Host eines Tisches werden möchten, dann melden sie sich zu Wort, stellen ihr Vorhaben in wenigen Sätzen vor und wählen einen freien Tisch. Dies geht solange, bis alle freien Tische von einem Tisch-Host eingenommen

sind. In größeren Gruppen (ab etwa 30 Teilnehmern) 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 Caféhosts bitten nun die anderen Teilnehmer, 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 reichliche Pausen eingerichtet werden, die Teilnehmer haben freies Fortsetzen der Gespräche, gehen auf die Toilette oder nehmen sich einen neuen Kaffee. Es geht auch, 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 Cafétischen 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 reale zu lösende Problem ist. Wir gehen davon aus, dass die erst durch das Befragen der Frage, durch das Offenlegen von Annahmen und das Einnehmen neuer Perspektiven zu Vorschein kommt. Die erste Runde ist daher dem Befragen der Frage gewidmet. Wenn das Vorhaben gar sehr unpersönlich daherkommt, so wird der Host damit rechnen müssen gefragt zu werden, was denn er oder sie mit ihrem 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 Teilnehmer in einer neuen Runde. Die Hosts 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 der Organisation? Welche konkreten Optionen? ...

Runde 3: Was sind die eleganten nächsten Schritte?

Hier könnten die Caféhosts die Hosts einmal einladen, einen Moment alleine damit zu verbringen, einen ersten Plan für elegante Schritte aufzustellen. Eleganz heißt hier, dass nicht der Host 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? Usf.

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

Dauer der Runden des Cafés: Jede Caférunde kann in der Regel zwischen 15 oder 30 Minuten dauern. Die Kalenderzeit 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 Teilnehmern einsetzt. Die Caféhosts hören etwa auf den Lautstärkenpegel im Raum. Zu Beginn einer Runde ist er eher hoch, die Teilnehmer an den Tischen finden sich noch ein in das Thema und zueinander. Dann wird es stiller, 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 wird das Café dann ein Kreis. Die Hosts stellen die Ergebnisse und/oder ihre Erfahrungen kurz vor, die Reisenden stimmen ein mit Reflexionen darüber, wie sie ihre eigenen Vorhaben entwickelt haben, indem sie den Hosts halfen.

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

Harvesting – Ernten

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



Was wäre, wenn es gelingt, dass alle Teilnehmenden gemeinsam spüren und festhalten was wirklich wichtig ist und was uns weiterbringt – auf individueller wie auf kollektiver Ebene?

Der Sinn und Zweck dieser Kunst, besteht darin individuelle und kollektive Lernprozesse sichtbar zu machen und somit zu unterstützen. Das kann sich einerseits ausdrücken über Erkenntnisse, Klarheit darüber was wichtig ist, neue Kontakte und Beziehungen, die entstanden sind oder es zeigt sich über Bilder, Texte, Newsletter, Videos, Gedichten, Musik u.v.m.

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 „Harvesting“ und „Hosting“ bzw. von dem Festhalten zentraler Lernmomente und der darauf aufbauenden Prozessarchitektur.

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

Wenn Art of Hosting bedeutet, Menschen dazu zu bewegen, das auszusprechen und einzubringen, was ihnen wichtig ist und am Herzen liegt und somit einen Prozess des Entdeckens und Lernens auszulösen, dann bedeutet Harvesting Sinnstiftung durch das Einbetten von Lernerfahrungen in den Gesamtzusammenhang.

8 Stufen des „Erntens“

1. DIE AUSGANGSLAGE VERSTEHEN, DIE NOTWENDIGKEIT ERKENNEN

Erster Schritt im Zyklus des Erntens dreht sich um die konkrete Ausgangslage. Jemand benennt eine Herausforderung oder stellt eine Frage. Daraufhin ist oftmals intuitiv klar, das sich etwas verändern bzw. entwickeln muss. Es wurde eine Notwendigkeit ausgedrückt, die die Grundlage für den weiteren Prozess darstellt. 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 das Harvesting mitgedacht und geplant. Hosting und Harvesting bilden so ein natürliches und sich gegenseitig befruchtendes 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 das Harvesting?
- 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. Die Frage ist vor allem: Wann ist der richtige Zeitpunkt an die Ernte zu denken und entsprechend den Samen zu säen?

Ein solcher Samen ist oftmals eine wirkungsvolle, öffnende Frage, die über folgende Qualitäten verfügt:

- sie ist simpel und klar,
- regt zum Nachdenken an,
- weckt Energie,
- wirft weitere Fragen auf,
- fordert Vorannahmen heraus,
- und ermöglicht Neues.

Eine kraftvolle Frage bewirkt Aufmerksamkeit, Intention und Energie.

5. AUF DEN ERTRAG ACHTEN

Während des Prozess ist es wichtig darauf zu achten, dass die kleinen Pflänzchen wachsen können. Wiederum ist Aufmerksamkeit und Achtsamkeit geboten, dass 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

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 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:

- 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...

„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

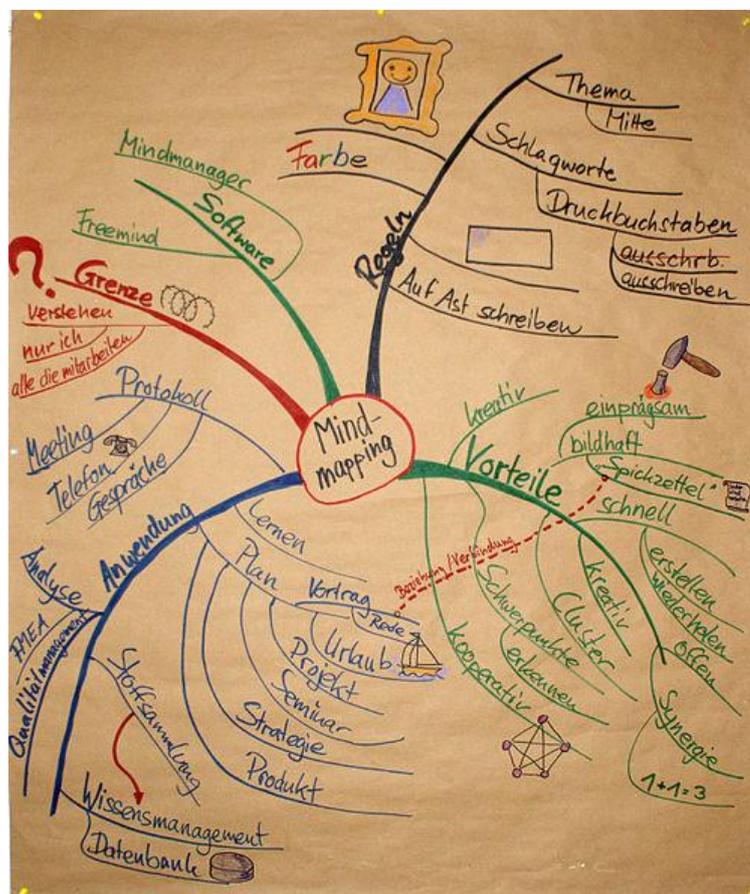
Kollektive mind map

Eine kollektive Mindmap ist einfache und schnelle Möglichkeit sich zu einer oder mehreren Thematiken einen gemeinsamen Überblick zu schaffen. 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-Programm erstellt werden.

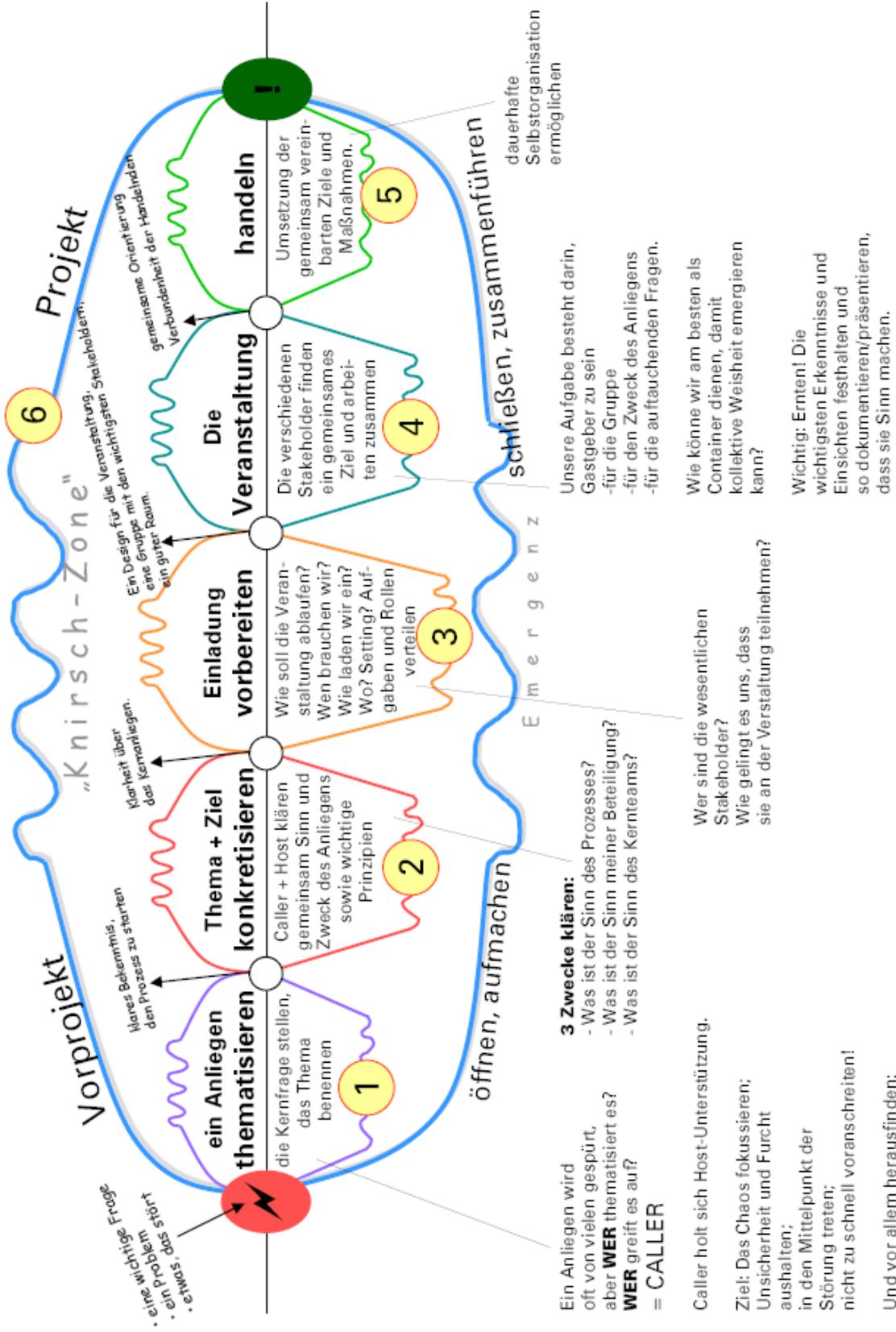
Für das Erstellen einige Grundregeln zur Orientierung:

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



Die 6 Atemzüge der Prozess-Architektur

Weitere Infos: www.artofhosting.org



Chaordic Stepping Stones

Bedürfnis

Das Bedürfnis = der Grund, warum wir etwas tun, warum wir überhaupt aktiv werden. Es 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 diesen Bedürfnis klarer zu werden. Das Bedürfnis liegt außerhalb unserer eigentlichen Arbeit: Ihm 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 ...?
- Welches Bedürfnis könnte unser Projekt/unsere Initiative auf einzigartige Weise abdecken?
- Warum braucht die Welt (oder wer auch immer) dieses/unsere Projekt?
- Was ist es, was uns stört, irritiert, ärgert, beunruhigt ...?

Zweck

Aus dem *Bedürfnis* entsteht der *Zweck*, also gewissermaßen der Sinn und Zweck, die eigentliche Herausforderung, der wir uns widmen wollen. Diese *Zweck*-Aussagen sind klar und überzeugend, und leiten uns darin, eine möglichst gute/herausragende Arbeit zu machen.

- Was wäre das ideale, bestmögliche Resultat, das wir erzielen/erträumen können?
- Welches sinn- und bedeutungsvolle Ziel können wir uns stecken, um das Bedürfnis bestmöglich abzudecken?
- 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 ganz wichtig, dass diese Prinzipien möglichst einfach sind, dass sie von allen getragen werden und wir ein gemeinsames Verständnis darüber haben. Diese Prinzipien sind keine Platitüden oder Zettel, der irgendwo abgelegt ist. Sie beschreiben knackig unsere Übereinkunft, wie wir längerfristig kooperieren und unsere Beziehung gestalten, um unsere Arbeit überhaupt möglich zu machen.

- Was sind die grundlegenden Prinzipien, nach denen unser Lernnetzwerk funktionieren soll?
- Woran müssen wir uns immer wieder erinnern bezgl. der Art und Weise, wie wir mit den Teilnehmern unserer Initiative umgehen wollen?
- Was ist ganz wichtig, das wir nicht aus den Augen verlieren dürfen, wenn wir den Weg gestalten, der Bedürfnis und Zweck erfüllen soll?
- Welche einzigartigen Wege können wir mit unserer Art zu Arbeiten und zu kooperieren beschreiten?

Menschen

Wenn *Bedürfnis* und *Zweck* 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, 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?

Beschränkende Glaubenssätze/Annahmen

- Was macht uns Angst? Wovon fürchten wir uns? Welche neuen Wege ängstigen uns?
- Was wären wir ohne diese Ängste und Befürchtungen?
- Was brauchen wir, um die neuen und unbekannteren Wege zu wagen?
- Was müssen wir (er-)lernen in unserer Zusammenarbeit?
- 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, Engagement 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 unser Bedürfnis und den Zweck erfüllen können?
- Welche Rolle könnte das Kernteam nach dem Projekt noch spielen?

Datum	Bedürfnis/Zweck	Aktivität	Harvest	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 wir die Arbeit die daraus entsteht?

Ernte

Arbeit hat keinen Sinn, wenn die Früchte der Arbeit nicht geerntet werden.

- Welche Formen der Ernte unserer Arbeit können dem Bedürfnis am besten dienen?
- 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?

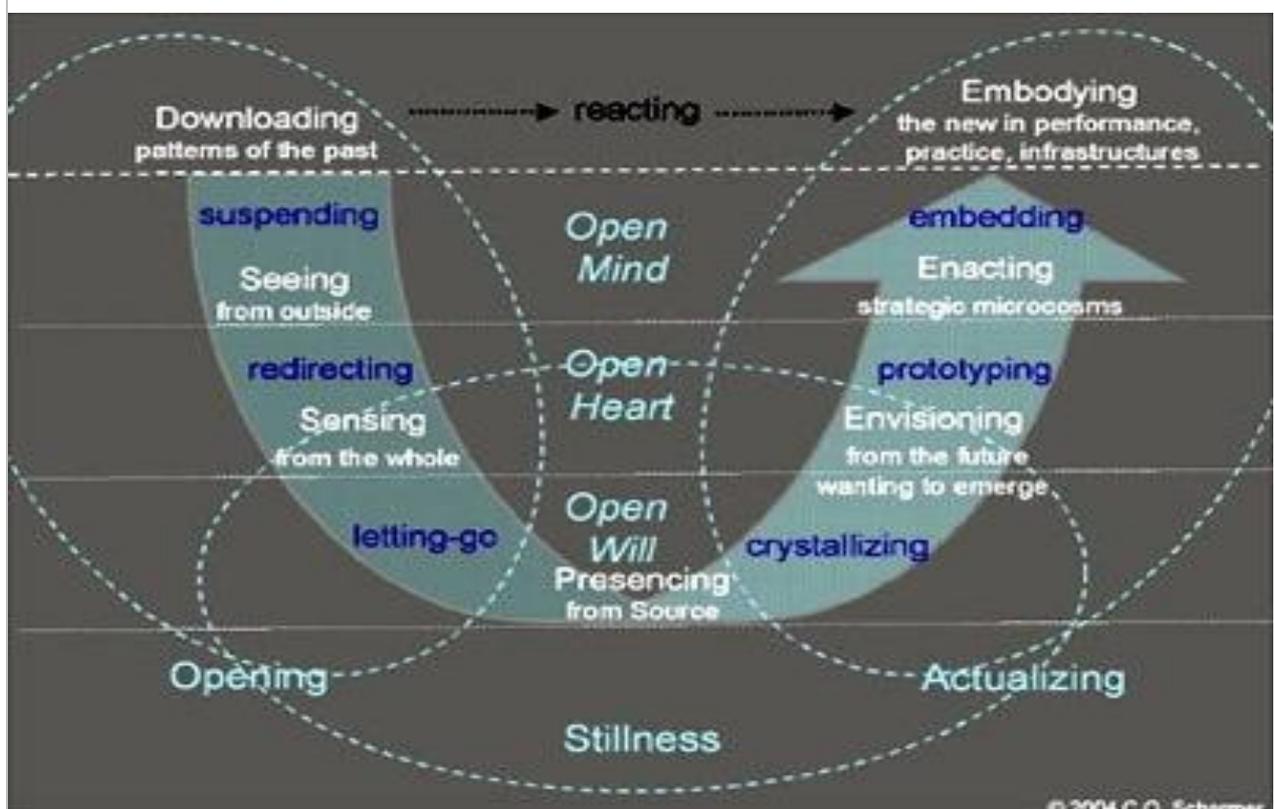
Theorie U

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 integrieren.

Die Art und Weise mit der wir unsere Aufgaben betrachten vergleicht Scharmer mit der Arbeit eines Künstlers. Er bezeichnet mindestens drei unterschiedliche Perspektiven als denkbar: die Betrachtung des Kunstwerkes als fertiges Produkt; die Betrachtung des schöpferischen Prozesses oder die Fokussierung auf den Moment, in dem der Künstler 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)



Theorie U nach Claus O. Scharmer

Der U-Prozess führt uns zum “in die Welt bringen”. Wir bewegen uns auf der linken Seite des U herunter (auf diesem Weg kommen wir in Kontakt mit der Welt, die außerhalb unserer institutionellen Grenzen liegt) bis zum Bodenpunkt des U. An diesem Punkt, dem “Presencing”, verbinden wir uns mit dem, was sich aus uns heraus entwickelt. 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.

Dieser Prozess, das sogenannte Journaling, ist eine Reise, die anhand von Fragen durch die verschiedenen Phasen des U-Prozesses führt und uns mit dem Prozess vertraut macht.

Das Journaling kann in Gruppen jeder Größe durchgeführt werden und ist dennoch ein sehr persönlicher Prozess für jeden Teilnehmer. Es hilft uns, den Moment der Selbst-Reflexion mit konkreten nächsten Schritten zu verbinden. Das Journaling bewegt sich durch die verschiedenen Phasen des U-Prozesses und beginnt damit das eigene Feld und die momentane Situation genauer wahrzunehmen (Seeing). In der zweiten Phase (Sensing) betrachten wir die wesentlichen Aspekte aus einer anderen Perspektive, mit mehr Distanz. In der dritten Phase öffnen wir uns unserem inneren Wissen und dem Neuen, das in uns am entstehen ist (Presencing). Im letzten Schritt wird das Neue verdichtet, damit wir diese Möglichkeit in konkreten nächsten Schritten testen und umsetzen können (Creating).

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.

Wahrnehmen

Die Möglichkeit die “Stimme des Urteils” aufzuheben ist der Schlüssel um von einer Projektion zum wirklichen Wahrnehmen zu gelangen.

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, aus dem entstehenden Ganzen zu handeln.

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.

Crystalizing

Wenn sich eine kleine Gruppe an Schlüsselpersonen der Bestimmung und dem Ergebnis eines Projektes verpflichtet, dann erzeugt die Kraft ihrer Intention ein Energiefeld, das andere Menschen, Gelegenheiten und Mittel anzieht, um die Dinge geschehen zu lassen. Diese Kerngruppe ist der Antrieb.

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 sich auf der rechten Seite des U wieder nach oben zu bewegen müssen wir Denken, Fühlen und den Willen, zur praktischen Anwendung und das Lernens daraus, miteinander verbinden.

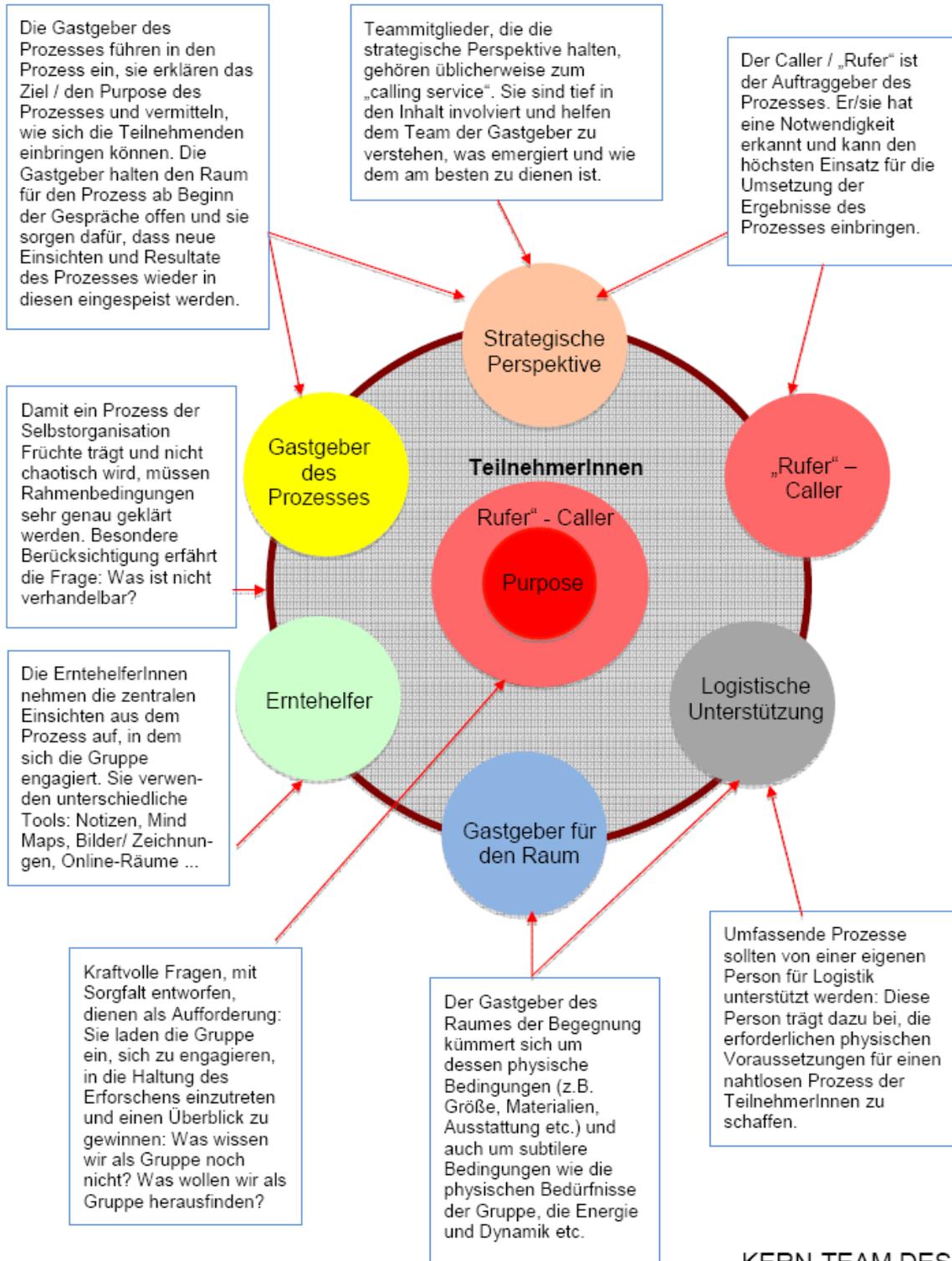
Performing

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 versammeln und eine Sozialtechnik aufgreifen, die es einer Multi-Stakeholder-Versammlung erlaubt den Schritt vom Debattieren zur Erschaffung des Neuen zu gehen.

Interessierte können Teil der globalen Community werden unter <http://community.presencing.com>

PARTIZIPATIVE ZUSAMMENARBEIT

Hosting und Prozessdesign im Team



KERN-TEAM DES GASTGEBENS IN THE ART OF HOSTING

Communities of Practice

Um wirklich System verändernd zu arbeiten, braucht es die Schaffung von informellen Zweckgemeinschaften, die längerfristig Prozesse zusammenhalten und steuern können, sowie Rückschläge verkraften können. Die Kombination der folgenden Eigenschaften bilden den Motor einer jeden Community of Practice, wie er sonst kaum in einer anderen Organisationsform gefunden werden kann.

Die Haupteigenschaften sind:

- Freiwilligkeit (Sowohl Mitgliedschaft und Rollen: Niemand wird „entsendet oder verpflichtet“, alle Rollen in der Gemeinschaft werden freiwillig übernommen, und durch Akzeptanz der anderen Mitglieder bestätigt. Die partizipative und kollektive Arbeitsweise einer gesunden Community of Practice beruht auf dem Prinzip der Einladung und Inspiration.
- 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 stellt zwar sicher, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, mischt sich aber nicht in die Themenwahl und das Management der Gemeinschaft ein.
- Zugehörigkeitsgefühl: Jeder gibt gerne, wenn er sich einer Gemeinschaft zugehörig fühlt. Das ist der Hauptunterschied Unterschied zum klassischen Netzwerk. Es wirkt identitätsstiftend, und kann die Wertschätzung einer Praxis oder eines Arbeitsgebiets 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 werden und auf die Bedürfnisse der Mitglieder

abgestimmt werden. Eine Gemeinschaft sollte eine Zweckklärung (Purpose statement) entwickeln.

Die Rollen, die auf jeden Fall benötigt werden:

- Ein Rufer (caller), der die Notwendigkeit für eine Gemeinschaft sieht
- Ein Sponsor auf der richtigen Ebene in der Organisation, die Entscheidung über Ressourcenzuteilung verfügt. Mit dem Sponsor sollte eine Vereinbarung zu Vision erfolgen. Die Kerngruppe trifft den Sponsor in regelmäßigen Abständen (vielleicht ein bis zweimal im Jahr). Er ist kein Mitglied der Community, kann aber zu ausgewählten Treffen eingeladen werden.
- Ein Core-Team, eine Kerngruppe, das die Geschicke der Gemeinschaft kollektiv leitet. Kerngruppenmitgliedschaft beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, der Resonanz und Akzeptanz. Kerngruppenmitglieder müssen über genügend Zeit und Leidenschaft verfügen, um an den notwendigen Treffen teilzunehmen. Länge der Erfahrung in der Praxis selbst spielen eine kleinere Rolle. Die Kerngruppenmitgliedschaft kann frei veränderbar sein.
- Gemeinschaftspfleger: Ein Gemeinschaftspfleger ist Gastgeber der Kerngruppe, im Idealfall gibt es zwei Gemeinschaftspfleger, die die Kerngruppe sanft „anstupsen“.

Arbeitsformen

Es gibt Communities of Practice, die sich hauptsächlich direkt treffen, solche, die sich im Online treffen, und solche, die eine Kombination von beiden nutzen. Je nach Stärke des Vertrauensgrads und der Verbindung durch den gemeinsamen Zweck oder durch die Motivation für die Themenstellung, müssen direkte Treffen veranstaltet werden, sodass nachhaltig Vertrauen geschaffen werden kann. Die Onlineunterstützung verfügt dann über die gleichen Verhaltensregeln (Vertraulichkeit, offen oder geschlossen). Vor allem in hierarchisch arbeiteten Organisationen sind direkte Treffen unabkömmlich, um eine von beschränkenden Konventionen freien Raum zu schaffen, der zum Austausch anregt. Es können sich thematische Untergruppen bilden, die wie die Gemeinschaft überhaupt, auf dem Nutzen der Mitglieder beruht. Eine Gemeinschaft kann Experten oder Gäste einladen, sie kann sich mit anderen Gemeinschaften vernetzen zu einem Ökosystem von Gemeinschaften.

Wirkung

Communities of Practice erzielen eine Reihe von sichtbaren und weniger sichtbaren messbaren und nichtmessbaren Wirkungen und Ergebnisse. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern in Organisationen oder denen zwischen Organisationen werden gestärkt, sodass die Kommunikationsflüsse verbessert und beschleunigt werden. Die Lernerfolge werden schneller geteilt, als es durch geplante Trainings und Kurse je möglich wäre. Oft übernehmen CoPs die Aufgaben des Wissensmanagements und machen implizites Wissen sichtbar. Eine reife Community of Practice (nach einem halben oder einem Jahr) kann zu einer lernenden Gemeinschaft werden, und somit wertvolles Wissen oder Know-how für eine Organisation generieren.

ANHANG

Weiterführende Literatur

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.

Holman, Peggy; Devane, Tom (Hrsg.) (2006): Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen Methoden.

Macy, Joanna; Brown, Molly Young (2007): Die Reise ins lebendige Leben. Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt.

Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater, Weinheim und Basel.

Penta, Leo (Hrsg.) (2007): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt.

Petri, Katrina (1998): "Open Space Technologie" oder: "das Wunder der Kaffeepause". In: Apel, Heino/ Dernbach, Dorothee/ Ködelpeter, Thomas/ Weinbrenner, Peter (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch. **Stiftung Mitarbeit**, Bonn, S. 94-104.

Rudolf Attems u.a.: Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien, Harvard Businessmanager 01/2003, S.35-45.

The Art of Hosting Workshop Dokumentation beim Schnupper Tag Art of Hosting im Bregenzer Salon (Summer School) am 9. August 2011.

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.

Interessante und weiterführende Links

www.artofhosting.org

<http://artofhosting.ning.com/>

www.interchange.dk

www.bregenzersalon.eu

www.peerspirit.com/books-audio-gifts.html

www.all-in-one-spirit.de

www.vorarlberg.at/zukunft

www.partizipation.at/methoden.html

World Cafe:

<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

Appreciative Inquiry:

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

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>