



ART OF HOSTING

ART OF HARVESTING

Die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen

Handbuch

Dieses „Art of Hosting“-Handbuch ist eine Überarbeitung der Überarbeitung © der Überarbeitung vieler unterschiedlicher Unterlagen u.a. auf der Basis der im April 2012 erschienen ersten deutschen Version.

Ein herzliches Danke an das Team des Büros für Zukunftsfragen des Landes Vorarlberg (nunmehr: Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung) für die Zurverfügungstellung der Materialien, insbesondere an Manfred Hellrigl, Bertram Meusburger, Kriemhild Büchel-Kapeller, Michael Lederer, Julia Stadelmann und Stefan Lins, Lukas Weiß sowie Ursula Hillbrand, Christian Hörl und Rainer v. Leoprechting.

Im Zuge der neuerlichen Herausgabe des Handbuchs für die Bodensee-Diözesen im Jahr 2023 wurde der Text von Elisabeth Anker und Ruth Buchauer grundlegend inhaltlich und auch gestalterisch überarbeitet.

Der Abschnitt über das Harvesting wurde von partizipation.tirol anlässlich eines Harvesting-Trainings in Innsbruck im Jahr 2017 zusammengestellt und für die Ausgabe 2023 gekürzt.

Wir laden alle Interessierten ein, Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen einzubringen und zur Weiterentwicklung beizutragen (work in progress).

Impressum

Herausgeber sind die Veranstalter des AoH-Trainings im Kloster Hegne im Juli 2023: Pastoral- und Seelsorgeämter der Bistümer Augsburg, Basel, Chur, Feldkirch, St. Gallen und der Fachbereich Kirchenentwicklung 2030 im Erzbistum Freiburg.

Kontakt: Diözesanstelle Bodensee-Hohenzollern, Zelglerstraße 4, D-78224 Singen. www.dst-bh.de

Urheberrechtlicher Hinweis:



Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/).

Inhaltsverzeichnis

ART OF HOSTING – Die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen (Einleitung)	5
Chaos, Ordnung und Kontrolle	6
Anwendungsmöglichkeiten	8
A) GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN	9
Die innere Haltung: Gastgeber:in sein	10
Erkundung des gemeinsamen Zwecks	10
Die Kunst, gute Fragen zu stellen	12
Die vier Dimensionen der „Art of Hosting-Praxis“	16
Organisationen als lebendige Systeme	21
Konsensbasierte Entscheidungsfindung	25
B) PROZESSGESTALTUNG	26
Beteiligung: „If it’s about them, don’t do it without them!“	27
Der Chaordische Pfad	28
8 Atemzüge der Prozessarchitektur	30
Die Zusammenarbeit im Hosting-Team	34
Und was geschieht danach? – Die Gemeinschaft der Lernenden (Community of Practice)	35
C) KERNMETHODEN – kurz & knackig	37
WeltCafé - World Café	38
Kreisgespräch (Circle)	41
Der Dialog	45
Appreciative Inquiry (AI) – Wertschätzendes Erkunden	49
Open Space	52
Gemeinsames Ernten von Geschichten (Collective Story Harvesting)	59
Verzwicktes Fragen–Spiel (Wicked-Question Game)	63
Dynamic Facilitation	64
Entwürfe zu weiserem Handeln (Designing for Wiser Action, kurz: DWA)	66
Das Seilspiel	70
Visualisieren	71
Den Raum gestalten: Schönheit und Settings	73
D) DIE ERNTE (HARVESTING)	75
Was ist Ernten? - Mehr als Ergebnissicherung!	76

Wozu wollen wir Ergebnisse „ernten“?!	76
Die vier Dimensionen der Ernte	80
Aufgaben der Ernte – „Vom Wissen zum Tun“	82
Hosting und Harvesting	84
Harvesting Rollen und Aufgaben.....	87
Der Ernteprozess	88
Die 8 Atemzüge in der Harvesting-Perspektive	89
Drei Ebenen des Erntens	97
Ernte konkret – Prinzipien, Techniken und Werkzeuge.....	98
Prinzipien der Ernte-Arbeit	99
Harvesting Techniken	100
Harvesting Tools im Überblick.....	101
Digitale Werkzeuge für die Ernte	103
Hosting-Methoden und ihre Ernte	106
Templates und Erntevorlagen	107
E) ANHANG	109
AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings	110
AoH-Minimaldesign: „Frage, Leute, Redegegenstand“	113
Etwas mehr Design.....	114
Glossar	116
Weiterführende Literatur	119
Interessante und weiterführende Links	119
Endnoten	120

EINLEITUNG

Zwei sind besser als einer allein.
Denn wenn sie hinfallen, richtet einer den anderen auf.
Doch wehe dem, der allein ist, wenn er hinfällt,
ohne dass einer bei ihm ist, der ihn aufrichtet.
Außerdem: Wenn zwei zusammen schlafen, wärmt einer den anderen;
einer allein – wie soll er warm werden?
Und wenn jemand einen einzelnen auch überwältigt,
zwei sind ihm gewachsen, und eine dreifache Schnur reißt nicht so schnell.
(Koh 4,9a.10-12)

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

Art of Hosting (oder kurz: AoH)¹ steht für Beteiligung und Kooperation, für eine Art der Zusammenarbeit, die Co-Intelligenz und Selbstorganisation ermöglicht. AoH geht davon aus, dass wir bessere, tauglichere Lösungen für Herausforderungen finden und umsetzen können, wenn wir kooperieren, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen, unsere Träume und Hoffnungen miteinander teilen. Und dieses ‚Wir‘ umschließt nicht nur den engeren Kreis von Personen, mit denen wir üblicherweise arbeiten, sondern ist offen für gänzlich andere Perspektiven und Meinungen. Genaugenommen ist es erst die Vielfalt an Blickwinkeln, die uns hilft, ein adäquateres Bild von einer immer komplexeren Wirklichkeit zu bekommen. Deshalb sind die aktive Einladung und die gelungene Integration einer Vielfalt von Meinungen und Ansichten eine wesentliche Voraussetzung, um schließlich zu guten, gehaltvollen und gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

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

Gleichzeitig ist AoH wesentlich mehr als eine Methodensammlung und geht weit über herkömmliche Moderationsansätze und -methoden hinaus. AoH ist eben auch oder vor allem eine Philosophie, eine Haltung: Sie steht für Zusammenarbeit und Partizipation, Ko-Intelligenz, Selbstorganisation, Großzügigkeit und Selbstverantwortung. Wir üben im Training und im „großen Training des Lebens“, nicht

¹ Der vollständige Titel lautet „The Art Of Hosting And Harvesting Conversations That Matter“ - also in etwa: „Die Kunst, Räume zu schaffen, in denen gute Gespräche über wesentliche Dinge stattfinden können, und deren Ergebnisse zu ernten“.

alles selbst machen/entscheiden/lösen zu wollen, sondern auf die kreative Kraft derer zu vertrauen, mit denen wir arbeiten.

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

Dieses Handbuch soll Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, als Gedächtnisstütze und Impulsgeber dienen: Sie haben sich auf die Erfahrung mit Art of Hosting & Harvesting eingelassen. Hier finden Sie die Grundlagen und Prinzipien von Art of Hosting zusammengefasst, hier finden Sie die Beschreibung dessen, was möglich ist zwischen Chaos und Ordnung – und hier sind die Methoden so beschrieben, dass Sie weiter üben und lernen können.

Wenn Ihnen dieses Handbuch hilft, Ihre Rolle als Gastgeberin oder Gastgeber für gute Gespräche zu erfüllen, dann freut uns das. Wir laden Sie aber auch gerne ein, sich an der Weiterentwicklung zu beteiligen, etwa indem Sie Ihre Ideen für Änderungen oder Ergänzungen mitteilen oder vielleicht sogar einen Text, ein Foto oder eine Grafik beisteuern.²

Chaos, Ordnung und Kontrolle

*Wenn Organisationen Maschinen sind, macht Kontrolle Sinn.
Wenn Organisationen Prozessstrukturen sind, dann ist jede Kontrolle mit
permanenten Strukturen Selbstmord.
Wenn wir der Meinung sind, dass wir vertrauensvolles Handeln
kontrollieren können, indem wir überall unsere Hände drin haben,
können wir nicht hoffen, etwas anderes zu erhalten als das bereits Bekannte.
(Margaret Wheatley in „Leadership and the New Science“)*

Unsere Gesellschaft sieht sich zunehmend mit komplexen Problemen konfrontiert, also mit Herausforderungen, für die es schwierig ist, adäquate Lösungen zu finden. Beispiele dafür sind etwa Reformen des Bildungswesens, des Pensionssystems oder die Einleitung der Energiewende, das Eindämmen des Klimawandels oder die Aufgabe, neue Perspektiven für Gesellschaften oder Kirchen angesichts neuer „Zeichen der Zeit“ zu entwickeln. Manchmal werden zwar Lösungen gefunden, diese lassen sich aber nicht umsetzen, weil die erforderliche Akzeptanz bei den betroffenen Personengruppen nicht gegeben ist.

Es gibt also einen wachsenden Bedarf an innovativen Lösungen für die großen und kleineren Fragen unserer Zeit. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass Innovationen selten dort auftauchen, wo ein

² Für dieses Handbuch richten Sie Ihr Feedback an: elisabeth.anker@aon.at, ruth.buchauer@ueins.at

hohes Maß an Regeln und Standards gegeben ist, sondern meistens im Grenzbereich zwischen Ordnung und Chaos. Das erfordert die grundlegende Bereitschaft, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben, sich auf Nicht-Wissen einzulassen. Die Wahrscheinlichkeit, hier eine neue und gute Lösung zu finden, ist außerdem größer, wenn es sich um eine heterogene Gruppe von Personen mit vielfältigem Erfahrungshintergrund und einem konkreten Bezug zur Herausforderung handelt. Lösungen, die von solchen Gruppen entwickelt werden, finden in weiterer Folge auch breitere Unterstützung und Akzeptanz. Aus diesem Grund ist es so wichtig, über die Kompetenz zu verfügen, Gastgeberin bzw. Gastgeber für Gespräche in Vielheit „zwischen Chaos und Kontrolle“ sein zu können. Der gezielte Einsatz von Methoden wie dem World Café, der wertschätzenden Erkundung (Appreciative Inquiry), Open Space, Kreisgespräch (auch Rat oder Circle genannt) usw. hilft den betroffenen Gruppen, in einen intensiven Dialogprozess einzutreten und die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzbar zu machen. Die Erfahrung, dass es möglich ist, gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln, fördert und stärkt das Verantwortungsbewusstsein, das Engagement und die Innovationskraft und erleichtert die Umsetzung der gefundenen Lösungen.

Die Methoden und Instrumente des AoH sollen dazu dienen, einen Prozess im Raum zwischen Chaos und Ordnung zu ermöglichen. Dee Hock, der Gründer und frühere Vorstandsvorsitzende von Visa International, nennt dies den ‚chaordischen Pfad‘. Der Begriff *chaordisch* beschreibt die perfekte Ausgewogenheit zwischen Chaos und Ordnung, in der die Evolution sich am wohlsten fühlt. Wird Ordnung zur Kontrolle, kann nichts Neues mehr entstehen. Wird das Chaos zum Chamos (griechisch für „Verlust“, „Verhängnis“) ist alles in Auflösung; auch hier ist kein reguläres Gespräch mehr möglich; in Krisen und Katastrophen braucht es andere Interventionen.



AoH-Trainings werden mittlerweile auf allen Kontinenten der Welt angeboten. Praktizierende bilden inzwischen ein globales Netzwerk. Die Teilnehmenden setzen sich lokal und global für Gemeinwohl und eine nachhaltigere Entwicklung ein, pflegen einen regen Austausch und entwickeln sich und den Prozess ständig weiter. Mittlerweile finden die Verfahren in Unternehmen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) und Regierungseinrichtungen immer größeren Anklang.

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

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

Anwendungsmöglichkeiten

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 verlangen. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verlaufen in unterschiedlichen Phasen und immer individuell. Dafür braucht es neue Wege des gegenseitigen Verstehens und Verständnis für tiefgreifende Lösungen, die gleichsam emergieren. Dies ist auch der Ansatz von AoH.

Inhaltlich geht es 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, Kirchen und der Gesellschaft schwingvolle 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, breit getragene, umfassende 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 zu stellen.
- ⇒ das ganze System und alle Betroffenen bzw. Beteiligten repräsentativ in den Raum holen.
- ⇒ abwechslungsreiche und kreative Arbeitsweisen einzusetzen, um das „schöpferische“ Potenzial der Menschen zu fördern.
- ⇒ ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation zuzulassen.
- ⇒ die erwünschte gemeinsame Zukunft lebendig und kreativ darzustellen und so schon „Kraft“ für die Umsetzung zu tanken.

A) GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN

Die innere Haltung: Gastgeber:in sein

Selbstorganisation und Innovation, Ko-Kreation und die Zumutung, Kontrolle zugunsten eines gemeinsamen "chaordischen" Prozesses aufzugeben, setzen eine innere Haltung der Bereitschaft voraus, sich – durchaus gut geplant und vorbereitet! – auf Unplanbares einzulassen. Wir nennen diese Haltung „Gastgeber:in sein“: das Willkommenheißen des Unbekannten, eine Haltung, die sich übt im Raumgeben und Bewirten von Menschen, ihren Ideen, aller Verschiedenheit, der Buntheit der Unterschiede, der Fragen, Erfahrungen und Erkenntnisse, die auftauchen mögen. Diese Haltung verlangt es uns ab, uns als Gastgeber:in - als Host – nicht zum „Besitzer“, zur „Bestimmerin“ des Prozesses zu machen, um ein bestimmtes Ergebnis, das vielleicht schon vorgegeben worden ist, zu erreichen, sondern in einer offenen Haltung des Ermutigens und Zulassens, des Fragenstellens und Erkundens wirkliche Beteiligung aller zu ermöglichen. Hosts verpflichten sich der Frage, die am Beginn des Prozesses steht, dem Sinn und Zweck (purpose) und der Gruppe – und sie achten darauf, die wesentlichen und wichtigen Gespräche, die entstehen können, methodisch bestmöglich zu unterstützen.

Partizipatorisches Führen und Beteiligungswerkzeuge sind kraftvolle Interventionen, die viel Energie in die Gruppe bringen und Kreativität, Arbeitsfreude und – bei aller Verschiedenheit – ein Wir-Gefühl in die Gruppe bringen. Setzen Sie Beteiligung nur ein, wenn Sie wirklich die Mitgestaltung der Betroffenen zu einer Frage, zu einem Problem wollen und mit den Ergebnissen dieses ko-kreativen Prozesses weiterarbeiten werden. Wer Beteiligung dazu zweckentfremdet, Menschen zu "beruhigen" und zu „beschäftigen“, um damit ein ohnehin vorher schon geplantes oder festgelegtes Vorgehen „freundlicher“ aussehen zu lassen, missbraucht das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der Menschen.

Erkundung des gemeinsamen Zwecks³

Was bringt uns zusammen und wofür wollen wir uns alle einsetzen?

Wie oft gehen wir sofort in die Umsetzung, bevor wir genau verstehen, warum und wozu wir handeln wollen? Sei es, weil „wir es immer so gemacht haben“, sei es, weil noch Budgetmittel zur Verfügung stehen oder weil wir einer Aufforderung von außen folgen. Wie viele Treffen und Prozesse verlaufen ziellos und ineffizient, weil wir gar nicht wissen, „wozu das Ganze gut sein soll“?

Wenn wir keine gemeinsame Klarheit über den Sinn und Zweck unseres Vorhabens („Purpose“) haben, fehlen die Voraussetzungen und die Basis für erfolgreiches, gemeinsames Handeln.

Die Klärung des „purpose“ – des Sinns und Zwecks - steht also am Anfang eines jeden partizipativen Prozesses. Die „Caller“ (diejenigen, die aufgrund eines konkreten Bedürfnisses oder Anlasses, einen Prozess/ ein Treffen einberufen) und das Hosting-Team arbeiten den Purpose gemeinsam heraus und

³ Wir übersetzen hier den englischen Begriff „purpose“ nicht ganz zutreffend mit „Zweck“: „Purpose“ bedeutet auf Deutsch je nach Kontext **Absicht, Ziel, Zweck, Vorsatz, Grund oder Sinn** – und genau so vieldeutig wollen wir diesen Begriff hier verstanden wissen. Wir versuchen das mit der Doppelung „Sinn und Zweck“ deutlicher zu machen.

formulieren ihn so, dass er klar und leicht verständlich ist. Dadurch wird für alle Beteiligten deutlich, warum wir an etwas arbeiten und warum es die *gemeinsamen* Anstrengungen braucht. Dies fördert Motivation und Engagement. Gleichzeitig wird der Rahmen der Beteiligung abgesteckt: die Mitwirkenden verstehen, wozu sie eingeladen werden, welche Gestaltungsspielräume bestehen, worum es geht und worum nicht.

Durch den Fokus auf Sinn und Zweck wird zudem sichergestellt, dass Nebenschauplätze als solche identifiziert und beiseitegelassen werden können: das hilft, die vorhandenen Ressourcen für das wirklich Wichtige, den eigentlichen Sinn und Zweck, einzusetzen. Auch in schwierigen Prozessphasen hilft die Rückbesinnung auf den Purpose, das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und schlussendlich adäquate Antworten auf die anfangs formulierte Herausforderung zu finden.

Sinn und Zweck richten die Beiträge der Menschen und ihre Anstrengungen in eine gemeinsame Richtung aus. Handlungen, Aktionen, Gespräche werden miteinander verknüpft und alle verstehen, warum ihr Beitrag wertvoll ist.

Was wollen wir eigentlich – und wozu?

Folgende Fragen können helfen, den Purpose/ Sinn und Zweck zu erforschen und festzulegen:

„Was ist das höhere Ziel unseres Vorhabens? Welche Vision verfolgen wir?“ → Sinn. Die Vision ist ein attraktiver Anziehungspunkt, eine Art Leitstern, der zwar unerreichbar sein kann, aber trotzdem Orientierung und Zuversicht gibt, sich auf den Weg zu machen.

„Wozu dient unser Vorhaben? Was wollen wir damit erreichen?“ → Zweck. Der Zweck legt den Rahmen und die Zielrichtung eines Projekts fest. Er definiert die für die Zielerreichung nötigen Aktivitäten und Bemühungen, ohne diese jedoch inhaltlich festzulegen (Ergebnisoffenheit).

„Was wollen wir beitragen?“ → Commitment. Im Sinn und Zweck wird die Absicht und verbindliche Willensbekundung formuliert, an der Zielerreichung mitzuwirken.

Der gemeinsame Zweck aller Beteiligten:

Neben dem gemeinsam definierten Sinn und Zweck können von den Beteiligten in einer Organisation oder einer Gemeinschaft sehr unterschiedliche Anliegen verfolgt werden. Diese individuellen Zugänge können nebeneinander bestehen – wichtig ist nur, dass sie dem gemeinsamen Purpose des Projekts nicht widersprechen. Die Offenlegung der unterschiedlichen Zwecke stellt sicher, dass es keine „hidden agenda“ gibt.

Folgende Fragen könnten für die kollektive Ermittlung des gemeinsamen Zwecks inspirieren:

- ⇒ Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- ⇒ Was dient dem Bedürfnis am besten?

- ⇒ Wie passen unsere individuellen Bedürfnisse/ Zielvorstellungen zusammen – und was ist das gemeinsame Zentrum unserer Anstrengungen?
- ⇒ Auf welchen Ebenen wirkt unser Vorhaben (individuell, im Team, in der Organisation/ Gemeinschaft, in der Welt, ...)?
- ⇒ Wie *spüren* wir, dass es diese gemeinsamen Anstrengungen jetzt braucht?
- ⇒ ... oder die „Wunder-Frage“: „Wenn das Problem gelöst wäre, das uns hier zusammengeführt hat, woran würden wir es merken?“

Sich Zeit nehmen:

Ein gemeinsames Verständnis, „Kollektive Klarheit“ hinsichtlich des Zwecks herzustellen, ist die wichtigste strategische Handlung eines Prozesses oder in der Planung eines Treffens. Wenn sie versäumt wird, fehlt die gemeinsame Ausrichtung und das Fundament der Zusammenarbeit. Das kann zu Verwirrung und/ oder Konflikten führen und die gewünschte Zielerreichung behindern.

Immer wieder überprüfen:

Die Erkundung des Zwecks ist nicht etwas, das man nur einmal macht. Wenn man Handlungen setzt, haben diese eine Wirkung (oder auch nicht). Darum ist es sinnvoll, den Zweck immer wieder neu zu überprüfen: Angesichts dessen, was passiert ist – sind wir noch auf unserer Linie? Ändert sich unser Zweck?

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

Jeder partizipative Prozess, jedes wesentliche Gespräch beginnt mit einer guten, kraftvollen Frage. Es lohnt sich, die Fragen, die gemeinsame Denkprozesse in Gang setzen sollen, sorgfältig zu formulieren, denn offene, „gute“ Fragen führen zu gedankenreichen Antworten, die das Tor zu weiteren Erkundungen öffnen und positive Veränderungen möglich machen. Diese Fragen richten sich am Sinn und Zweck des gemeinsamen Prozesses aus und involvieren die Menschen: sie ziehen die Leute in die gemeinsame Intention (purpose) hinein und wecken den Suchprozess.

Eine Frage kann wie ein Hebel wirken – mit einer positiven, kraftvollen, dynamischen Frage haben wir einen starken Hebel und können wirklich etwas in Bewegung bringen.

Gute Fragen zielen nicht unmittelbar darauf ab, sofort Maßnahmen zu entwickeln oder die Lösung für ein Problem zu finden. Während Antworten eine Suche abschließen, wirken Fragen öffnend. Sie laden vielmehr zum Ergründen und Entdecken ein und führen nicht dazu, dass die Teilnehmer:innen ihre persönlichen Standpunkte verfechten oder versuchen, Vorteile für sich herauszuschlagen. Gute Fragen erkennen wir daran, dass sie immer wieder neue Ideen, Betrachtungsweisen und Möglichkeiten hervorbringen.

Fragen lenken Denken, Wahrnehmung und Bemühen in eine bestimmte Richtung. Kreativität bedarf „echter Fragen“, auf die es noch keine Antwort gibt.

Fragen können Konflikte verdeutlichen, aber auch das gegenseitige Verständnis vertiefen.

Kraftvolle Fragen...

- ... sind einfach und klar formuliert
- ... sind offene Fragen, die nicht nur eine simple Ja/Nein-Antwort zulassen
- ... setzen Energie frei
- ... stimulieren Kreativität und bringen frisches Denken hervor
- ... regen zum Nachdenken an
- ... fokussieren die Erkundung
- ... sind Fragen, die unser inneres Wissen aktivieren
- ... fokussieren Absicht, Aufmerksamkeit und Energie
- ... öffnen Türen zur Veränderung und neuen Möglichkeiten
- ... führen in die Zukunft
- ... bringen unterschwellige Annahmen und Unterstellungen an die Oberfläche
- ... machen dahinterstehende Vorannahmen deutlich

Wenn wir Menschen zu einem Gespräch einladen, 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 formulieren wir 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 im Vorfeld ausgewählten Fragen – oder auch jene, die im Lauf des Gesprächs auftauchen bzw. entdeckt werden – sind kritisch für den Erfolg!

*„Menschliche Systeme bewegen sich in Richtung dessen,
worüber sie beharrlich Fragen stellen“
(David Cooperrider / Diana Whitney)*

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.

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

Drei Dimensionen von guten Fragenⁱ

1. Ausmaß und Größenordnung der Frage

Ist das Ausmaß bzw. die Größenordnung der Frage zu groß, wird sich kein gutes Gespräch entwickeln (z.B. Wie schaffen wir Weltfrieden?), da man sich von der Frage erschlagen fühlt. Anders formuliert könnte die Frage aber lauten „Wie können wir für uns/unsere Familien/unsere Teams/unsere Zusammenarbeiten etc. schöne, friedvolle Momente schaffen?“ – Es ist also wichtig, die Größenordnung der Frage so zu wählen, dass sie möglichst inspirierend wirkt.

2. Intention hinter der Frage

Eine Frage zielt in der Regel auf etwas ab – kann also eine Intention beinhalten. Das Bewusstsein für diese Intention und Absicht ist wichtig für den Sinn und Zweck des Treffens.

3. Formulierung der Frage

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

Um der Frage einen Bezug zur aktuellen Situation zu geben, bringen wir das Wort „jetzt“ in die Frage ein. Zum Beispiel „Was bemerken wir jetzt?“ oder „Worauf richtet sich deine Aufmerksamkeit jetzt?“

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

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

Formulierung und Sprache

Oft ist es auch anregender, eine prozessorientierte Sprache zu verwenden. Konkret heißt das, anstatt zu fragen „Was hast du von dieser Erfahrung gelernt?“ zu fragen „Was kannst du weiterhin aus dieser

Erfahrung lernen?“. Auch kleine Nuancen in der Fragestellung können eine große Wirkung haben. Es kann auch gezielt in eine Richtung gelenkt werden wie z.B. „Was wird sich deiner Vorstellung nach verändern, wenn du diesen Raum verlässt und das Gelernte anwendest?“ Mit dieser Frage nimmt man an, dass es eine Veränderung geben sollte und man das Gelernte auch in der Praxis anwenden möchte.

Weitere Beispiele für unterschiedliche Fragestellungen:

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

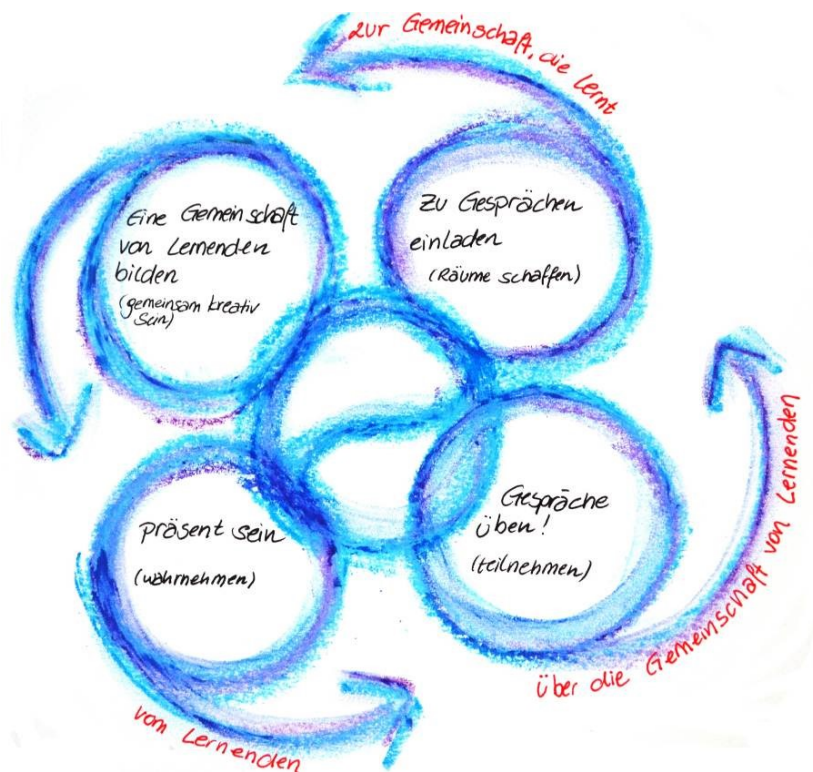
Es ist sinnvoll, die Fragen mit Freund:innen und Kolleg:innen zu testen: Sind sie spannend/kraftvoll genug? Erzeugen sie nachhaltig Interesse? Macht ihre Beantwortung einen Unterschied für die realen Bedürfnisse und Anliegen der Teilnehmer:innen?

Die vier Dimensionen der „Art of Hosting-Praxis“ⁱⁱⁱ

Es gibt vier Dimensionen bzw. Qualitäten, die „das Herzstück“ des Art-of-Hosting bilden. Sie beschreiben die verschiedenen grundlegenden Haltungen und Praktiken des Gastgebens und sind wegweisend für die Art und Weise, wie partizipative Prozesse und partizipative Führung gelingen können.

1. Sei dir selbst ein guter Gastgeber/ eine gute Gastgeberin („Host Self“)
2. Teilnehmer:in sein & achtsame Gespräche üben („Participate“)
3. Gastgeber:in sein – Gespräche anstoßen und begleiten („Host Others“)
4. Co-Kreation in einer Gemeinschaft von Lernenden („Co-Create“)

Diese vier Dimensionen sind nicht linear miteinander verbunden, es folgt nicht ein Schritt auf den anderen. Sondern sie sind miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig. Man kann sie sich vorstellen wie die verschiedenfarbigen Kristalle eines Kaleidoskops: die Kristalle bilden immer wieder andere Muster, je nachdem welche Einstellung man wählt. Und doch sind immer alle Kristalle vorhanden und gleichrangig in ihrem Beitrag für das Muster.



So sind auch alle vier Dimensionen der Art-of-Hosting-Praxis Teil eines jeden Prozesses oder Gesprächs und alle tragen ihren spezifischen Teil zum Gelingen bei. Die Stärkung einer Qualität/ Dimension kommt allen anderen Qualitäten ebenfalls zugute. Auch ich selbst kann in jedem Gespräch, in jedem

Prozess und aus jeder Position heraus immer wieder von Neuem entscheiden, welche der Dimensionen/ Qualitäten im Moment für mich Vorrang hat und welche ich durch meine Präsenz und meine Beiträge unterstützen will. Die vier Dimensionen sind somit auch ein Plädoyer für radikale Selbstverantwortung.

Wirklich bereit sein, geschickt Gespräche anstoßen, ein guter Gastgeber oder eine gute Gastgeberin für respektvolle Dialoge zu sein, als Teilnehmer:in oder Co-Creator:in vertrauensvoll mitzuwirken: Um diese Fähigkeiten und Praktiken zu entwickeln, sie zu vertiefen und zu verfeinern, braucht es stetige Praxis und mutiges Üben. Deshalb lautet die ursprünglich englischsprachige Bezeichnung auch „Four-fold-Practice“, die vierfache Praxis.

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

1. Sei dir selbst ein guter Gastgeber/ eine gute Gastgeberin

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

Als gute Gastgeberin/ guter Gastgeber kümmere ich mich um mein Wohl und übe mich im Präsentsein. Dazu gehört es, auf meine Bedürfnisse (körperlich, emotional, spirituell) zu hören und zu achten, meine Grenzen kennen zu lernen und anzuerkennen.

Präsent sein heißt: ankommen im „Hier & Jetzt“, bereit und vorbereitet sein, meine Gedanken gesammelt zu haben, in Balance sein. In der Präsenz versteht man besser, was man persönlich zu einem Gespräch beitragen kann, was der Beweggrund für die eigene Teilnahme ist. Offenheit und Vertrauen ermöglichen einem nochmals in sich hineinzuhören und eine gewisse Neugierde für das zu entwickeln, was passieren wird. In der Präsenz widme ich mich für eine bestimmte Zeit ohne Ablenkung ganz der Arbeit mit den Teilnehmenden des Treffens.

Präsent sein heißt auch, mich meiner Umwelt bewusst zu sein und die Einflüsse (Personen, Stimmungen) im Raum wahrzunehmen, aufzugreifen und sich darauf einzulassen. Welche Wirkung haben die anderen auf mich, wie wirke ich auf die anderen, was geschieht gerade, was braucht es?

Präsenz wirkt und verändert.

Folgende Anregungen können mich auf verschiedenen Ebenen unterstützen, mir selbst eine gute Gastgeberin/ ein guter Gastgeber zu sein:

- ⇒ physisch → auf den Körper hören (Natur, Bewegung, Tanz, Mediation, Yoga, ...)
- ⇒ emotional → verstehen, was mich aus der Balance bringt, was mich triggert, welche Emotionen mich bestimmen (→ langfristige Auseinandersetzung und Veränderung)

⇒ spirituell → mich einlassen, Kontrolle aufgeben, vertrauen, mich verbinden mit dem „Unsichtbaren“, ...

In einem gemeinsamen Prozess macht es also Sinn, sich genügend Zeit fürs Ankommen zu nehmen, sodass sich alle Beteiligten bereit und wohl fühlen. Ein von Herzen kommendes Willkommenheißen, ein gutes Framing (Rahmenbedingungen klären) und ein anschließender Check-In, bei dem jede und jeder die Möglichkeit hat, vorab etwas zu sagen (Erwartungen, persönliche Eindrücke, Hoffnungen etc.) oder ein kurzes stilles Innehalten (wenn es passt), kann die Teilnehmer:innen unterstützen, in die Präsenz zu kommen.

2. Teilnehmer:in sein & achtsame Gespräche üben

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

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

An Gesprächen teilzunehmen, die aus der gastgebenden Haltung herausgeführt werden, ist ebenso eine Kunst, wie diese Gespräche als Host zu begleiten. Es verlangt von uns, dass wir behutsam miteinander umgehen und das einbringen, was wir können. Gleichzeitig schauen wir darauf, dass es im Dienst des gemeinsamen Ganzen steht.

Vorurteilsfreies Zuhören ermöglicht Aufmerksamkeit, Offenheit und Neugier für neue Erkenntnisse, Verbindungen untereinander und gemeinsame Lösungen. Durch zugewandtes Zuhören schaffen wir Raum dafür, dass Menschen sich öffnen, Themen vertieft werden können, bisher Ungesagtes und Unausprechliches in die Welt kommen kann. Interessiertes Zuhören und wertschätzendes Nachfragen bestärken die Teilnehmer:innen, fördern das gegenseitige Vertrauen und ermöglichen so Veränderung.

Bewusst geführte Gespräche entschleunigen und unterstützen Klarheit und Weisheit. Wenn wir einfach drauflosreden, können wir einander weder verstehen, noch erlaubt es uns einen Gesprächsraum für Klarheit zu schaffen.

Für die Gastgeber:innen, die durch ein Treffen oder einen Prozess führen, ist das unsichtbare „Hosting from the chair“, das die Art-of-Hosting-Teilnehmer:innen praktizieren, Entlastung und Unterstützung.

3. Gastgeber:in sein - Gespräche anstoßen und begleiten

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

- ⇒ Räume schaffen für die kollektive Weisheit und gemeinsames Lernen
- ⇒ einander einladen, um die Praxis zu üben
- ⇒ die Stärken der Einzelnen wahrnehmen, ihnen Raum geben und sich damit verbinden
- ⇒ einander gegenseitig ermutigen, gemeinsam solche Räume zu schaffen
- ⇒ die Ergebnisse, das zu Lernende ernten

Gespräche zu führen und zu begleiten ist beides: mal mehr und weniger als reine Moderation. Ein Host übernimmt Verantwortung für den Gesprächsrahmen und -raum (Gesprächsatmosphäre, Rahmenbedingungen), sodass die teilnehmenden Menschen die bestmöglichen Bedingungen für die gemeinsame Arbeit vorfinden.

Die beste Vorbereitung ist ohnehin, anzukommen und wirklich präsent zu sein. Das Mindeste, was zu tun ist, ist die jedem Treffen zugrundeliegende Herausforderung wahrzunehmen, den Zweck des Treffens zu klären („purpose“) und passende starke Fragen vorzubereiten, um die Gespräche anzustoßen.

Schlussendlich wollen die Ergebnisse („Früchte“) des Treffens oder des Prozesses geerntet werden. Dafür ist vorab zu klären, welche Ergebnisse in welcher Form vorliegen müssen, um die nächsten Schritte im Prozess - z.B. in Richtung Implementierung - gehen zu können.

Gespräche zu begleiten (zu hosten) braucht neben Moderationskompetenzen auch Mut zum Ausprobieren und Vertrauen in die Beteiligten. Um der Energie im Prozess folgen zu können, muss ein Host präsent sein und aufmerksam wahrnehmen, was es im Sinne der Gruppe und des Prozesses gerade braucht. Dies kann auch erfordern, die eigenen Vorstellungen und Pläne zu ändern, um dem Anliegen bestmöglich dienen zu können.

4. Co-Kreation in einer Gemeinschaft von Lernenden

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

- ⇒ arbeite an deinen eigenen Themen
- ⇒ schaffe Raum für das, was in der Gemeinschaft ansteht und lade zu Gesprächen ein
- ⇒ wechsele flexibel zwischen den Rollen Host und Teilnehmer:in
- ⇒ investiere Energie in die Gemeinschaft, damit Synergien entstehen
- ⇒ ermutigen wir uns gegenseitig, ständig zu üben

Die vierte Dimension beschreibt, wie in einer co-kreativen Zusammenarbeit individuelle und kollektive Weiterentwicklung möglich wird, Beziehungen vertieft werden und neue Erkenntnisse entstehen können. Durch die Zusammenschau, den neugierigen Austausch untereinander und die gemeinsame Reflexion aller Beteiligten können ganz neue Einsichten und Perspektiven erwachsen (Emergenz).

Die besten Gespräche entstehen, wenn wir hören, was „in der Mitte“ ist, was aus unserer Zusammenarbeit entsteht. Es geht dann nicht darum, individuelle Ansichten bzw. Agenden auszubalancieren, sondern darum neue Wege zu entdecken. Das erfordert Mut und Bescheidenheit gleichermaßen.

In einem echten Prozess der kreativen Zusammenarbeit (co-creative process) wird es unwichtig, wer was wann gesagt hat. Wenn wir gemeinsam auf unserem Wissen aufbauen, ergeben sich Synergien und Inspiration: das Gesamte wird größer als die Summe seiner Teile.

So werden Ergebnisse mit der Zeit nachhaltig – sie sind eingebettet in ein Netzwerk von Beziehungen, die die Kunst beherrschen, gute Gespräche zu führen und zusammen zu arbeiten.

Dieses kollaborative Feld kann unerwartete und überraschende Resultate produzieren.

Vom einzelnen Lernenden zu einer Gemeinschaft, die lernt

Die vier Dimensionen beschreiben auch einen Weg des Lernens: Wenn wir als Einzelpersonen lernen, wirklich präsent zu sein und an wesentlichen Gesprächen konstruktiv und verantwortungsvoll teilzunehmen, eröffnen sich für uns als *Lernende* viele neue Möglichkeiten.

Wenn wir selbst Räume für Gespräche schaffen und uns mit anderen zusammensetzen, werden wir zu einer *Gemeinschaft von Lernenden*. Als Gemeinschaft haben wir vielfältigere und breitere Kompetenzen als jeder/ jede für sich allein.

In einer *Gemeinschaft, die lernt*, stehen nicht die individuellen Zugänge und Bedürfnisse, sondern das gemeinsame Anliegen im Mittelpunkt des Lernens. Das ist der Punkt, an dem wir wirklich in die kollektive Intelligenz eintreten. Wir multiplizieren unsere Kompetenzen und das ermöglicht Emergenzⁱⁱⁱ.

Organisationen als lebendige Systeme^{iv}

*„Stellen Sie sich vor, wie sich Organisationen verändern könnten,
wenn wir sie nicht länger wie seelenlose schwerfällige Maschinen gestalten,
sondern sie wie Lebewesen behandeln?
Was wäre, wenn sie von der evolutionären Kraft des Lebens selbst erfüllt wären?“
(Frederic Laloux, Reinventing Organizations)*

Unser Blick auf Institutionen und Organisationen ist vielfach noch geprägt von einem mechanistischen Denken: nach diesem Bild sind Organisationen rational, bestehen aus klar definierten Teilen bzw. Mitgliedern in klar definierten Rollen und einer berechenbaren Leistung. Mechanistische Organisationen sind gekennzeichnet durch Hierarchie und durch eine bürokratische Funktionslogik und bewähren sich vor allem,

- wenn eine einfache Aufgabe zu erfüllen ist,
- die Umgebung stabil genug ist,
- wenn immer genau das gleiche Produkt/Ergebnis hergestellt werden soll,
- wenn Präzision hoch im Kurs steht und vor allem:
- wenn die menschlichen „Maschinenteile“ gefügig und gehorsam sind und sich so verhalten wie vorgeschrieben.

Hierarchie als klassisches Integrations- und Koordinationsinstrument sorgt über ein System abgestufter Zuständigkeiten „von oben nach unten“ dafür, dass Stabilität und Orientierung (und Ordnung) sichergestellt werden. Gerade beim Militär, im Krisenmanagement und in Einsatzorganisationen sind klare Befehlsketten schnell und effizient. Allerdings sind mechanistische und hierarchische Strukturen in einer sich rasch ändernden, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Zeit nicht hinreichend handlungs- und entscheidungsfähig. Sobald es nämlich um komplexe Fragestellungen geht, ist Hierarchie zu unflexibel und in der Vielfalt zu sehr begrenzt, als dass sie hier tragfähige, nachhaltige Lösungen zur Verfügung stellen könnte – hier braucht es die Beteiligung Vieler, um solche Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Und das ist in einem hierarchischen System schwierig...

Wenn wir von „lebenden Systemen“ sprechen, denken wir an Modelle, die wir „wie Lebewesen“ betrachten können. Lebende Systeme sind nicht automatisch „innovativer“ als mechanistische Systeme (denn im Prinzip der „Autopoiese“, also der Selbsterhaltung des Systems ist durchaus auch eine Veränderungsresistenz enthalten!) – aber sie sind in jedem Fall überraschender und eigenwilliger als Maschinen-Organisationen. Wenn Selbstorganisation und Selbstverantwortung die Hierarchie ergänzen und ganz oder teilweise ersetzen, entsteht ein lebendes, organisches System, das offen für Veränderungen und fähig ist, sich an verschiedene, auch sehr komplexe, Umgebungen anzupassen und das – wenn wir es als etwas „Lebendiges“ betrachten – wie jede Zelle

und jeder Organismus einem selbstorganisierendem Drang folgt. Dazu braucht es keine zentrale Autorität, die Befehle gibt und Entscheidungen trifft.

Unter dem Aspekt der Selbstorganisation geschieht in einem lebenden System „das Neue“. Es entsteht aus dem Zusammenspiel der Einzelteile (der Fische in einem Fisch-Schwarm zum Beispiel: das System als Ganzes (der Schwarm) hat Eigenschaften, über die der einzelne Fisch nicht verfügt. Das kollektive und oft komplexe Verhalten eines Schwarms wird nicht zentral koordiniert und gesteuert – es emergiert aus der Interaktion der beteiligten Tiere, die ihren individuellen Regeln folgen, die sich wiederum im Kollektiv zu etwas Neuem zusammensetzen.

Der Begriff der Emergenz kommt aus der Systemtheorie und beschreibt ein Herausbilden von neuen Eigenschaften und Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Durch Selbstorganisation der einzelnen Teile interagieren sie miteinander, alles hängt mit allem zusammen und schafft so Neues. Beispiele für Emergenzeffekte finden wir in Lerngruppen, Internetforen und über alle Beispiele hinaus sind alle Aktivitätsmuster unseres Gehirns auf Emergenzeffekte von Nervenzellen zurückzuführen. In diesem Kontext geht es vor allem um die Co-Intelligenz, d.h. die Art und Weise wie mehrere Menschen zusammen eine Herausforderung angehen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen vernetzen und so die Vorteile einer kollektiven Intelligenz nutzen können. Das, was aus dieser Kollaboration entsteht, können Emergenzen sein.

Auch diese systemische Sicht wird sich in der Haltung der Hosts abbilden: Ergebnisoffenheit (auch wenn wir auf ein Ziel und Ergebnis hinarbeiten!!), dialogische Haltung, Wissen um das „Nichtwissen“, Respekt davor, dass das ein lebendiges, eigenwilliges System ist, das hier arbeitet. Das System bestimmt, wo die Reise schließlich hingeht. Hosts sind Prozessbegleitende, Facilitators – nicht „Wissende“, nicht Expert:innen und nicht Manager:innen.

Einige Thesen zur Funktionsweise von lebenden Systemen:

- Lebende Systeme tendieren zur Vielfalt: Neue Beziehungen eröffnen neue Möglichkeiten. Es geht nicht um die Frage des Überlebens des bzw. der Stärkeren – sondern darum, eine möglichst hohe Vielfalt zu erreichen. Denn Vielfalt erhöht die Chance auf Überleben.
- Experimentieren eröffnet neue Möglichkeiten. Die Natur zielt nicht darauf ab perfekte Lösungen zu finden, sondern praktikable Lösungen. „Das Leben zielt darauf ab etwas zu finden, das funktioniert, nicht was gerecht ist.“
- Antworten, die wir durch Nachdenken suchen, gibt es oft noch nicht – wir müssen manchmal experimentieren, um etwas zu finden, das funktioniert.
- Ein lebendiges System kann nicht gesteuert oder kontrolliert werden – es kann nur angeregt und angestoßen werden, um die Dinge anders zu sehen
- Ein System ändert sich, wenn es die innere Wahrnehmung über sich selbst ändert.

- Wer wir zusammen sind, ist immer unterschiedlich und immer mehr, als wir alleine sein können. Wenn wir uns mit anderen vernetzen, erlangen wir eine größere Breite kreativen Ausdrucks. Denn, wie schon gesagt: Neue Beziehungen führen zu neuen Möglichkeiten.
- Wir (Menschen) sind imstande, uns selbst zu organisieren, wenn wir die richtigen Voraussetzungen schaffen.
- Selbstorganisation führt zu (einer höheren) Ordnung.
- Es gibt nicht „die richtige“ Form der Organisationsgestaltung, es gibt unterschiedliche Organisationsformen und jede hat ihre Stärken und Schwächen. Es ergibt also Sinn, mit den unterschiedlichen Formen umgehen zu können, um ihre jeweiligen Vorzüge situationsgerecht einsetzen zu können.
- Organisationsstrukturen wirken auf Menschen. Und: Organisationen sollten den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Oder?

Vielfalt nützen: Das Wissen der Vielen integrieren

Die meisten unserer Entscheidungsprozesse sind von der Vielfalt an Akteuren und deren Ansichten, Interessen und Meinungen geprägt. Angesichts der Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen gilt es diese Vielfalt an Menschen und Meinungen sinnvoll zusammenzuführen. Würden wir in einer komplizierten Welt leben, könnten wir uns „Bedienungsanleitungen“ für unsere Herausforderungen schreiben und diese einfach anwenden – das angestrebte Ziel müsste dann auch erreicht werden. Aus systemtheoretischer Sicht leben wir jedoch in einer äußerst komplexen Welt und haben es auch mit komplexen Problemen zu tun.

Mit Wissen aus einer linearen Logik kann man komplizierte Aufgaben lösen, für komplexe Herausforderungen jedoch braucht es mehr: Wissen und Nicht-Wissen, Erfahrung, Intuition und Können.

Die Logistik einer Fußballmannschaft zum Beispiel ist kompliziert, aber mit genügend Wissen über die Zusammenhänge lösbar. Das Spielen selbst ist dann komplex. Nur mit theoretischem Wissen über das Fußballspiel wird man kein Spiel gewinnen. Es geht ganz einfach ums Können.

Was lernen wir daraus? Alleine mit dem Wissen, was zu tun wäre, kommen wir nicht weiter. Nur im Tun können wir Veränderung lernen und üben. Das beschreibt dann einen umgekehrten Weg: Nicht nur „vom Wissen zum Handeln“ ist unsere Herausforderung, sondern auch „vom Handeln zu Wissen“ zu kommen. Es geht in Entscheidungen also darum, Dinge (Fakten, Argumente, Erfahrungen...) aus verschiedenen Perspektiven sehen zu lernen und diese Unterschiedlichkeiten zu einem großen Ganzen zu integrieren. Oft stehen in Entscheidungsprozessen jedoch unterschiedliche Wissensformen in Konkurrenzverhältnissen. Wie wäre es nun, diese „Gegnerschaft“ aufzulösen und durch eine sinnvolle Kombination dieser vielfältigen Wissenshintergründe ein Feld für kollektives Lernen zu schaffen? Unterschiedliche Inhalte und Perspektiven lassen ein ganzheitlicheres Bild entstehen. Wir treffen

tragfähigere Entscheidungen, wenn es gelingt, Wissen zu teilen, zugänglich zu machen und zu hinterfragen, aus unterschiedlichen Perspektiven und mit Erfahrungen anzureichern. „Wesentliche Gespräche“ im Sinn des Art of Hosting haben den Anspruch, in der Beteiligung auch auf Wissen (und nicht nur aufs Mitreden) zu setzen. Respekt vor den verschiedenen Wissenskulturen und Zugängen und die Entwicklung der Augenhöhe sind eine Herausforderung. Immer noch gibt es eine nicht nur gefühlte „Trennung“ und Vorurteile zwischen „Studierten“ und den „einfachen“ Leuten, zwischen dem Klerus und den Laien, Frauen und Männern, Älteren und Jüngeren ...; unterschiedliche Überzeugungen, Werte und Lebensstile stehen nebeneinander. Die Aufgabe im Hosting ist es, einen Rahmen zu schaffen, der die diesbezüglichen Unterschiede wertschätzt und einen dialogischen, offenen Zugang ermöglicht. Dann ist „das Ganze“ tatsächlich „mehr als die Summe der Teile“, dann entstehen Räume kollektiven Wissens und gemeinschaftlicher Intelligenz.

Durch den gezielten Einsatz von Interventionsmethoden wie World Café, wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry), Open Space, Dialog oder Kreis (Circle) etc. treten die betroffenen Interessensgruppen in intensive Dialoge und in einen Prozess, der die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzt. Auf Augenhöhe wird eine neue Qualität der Kooperation geschaffen. So kann eine qualitätsvolle Form der Interessensaushandlung gelingen, indem neuartige und kraftvolle Begegnungsräume die Basis für vertrauensvolle Beziehungen bilden.

Aus diesem Grund ist es ein wesentlicher Bestandteil beim Planen eines Art of Hosting-Prozesses, in der Zusammensetzung der Menschen, die zu Gesprächen und zur Beteiligung eingeladen werden, auf Vielfalt und Unterschiede zu achten.

Konsensbasierte Entscheidungsfindung

Art-of-Hosting-Prozesse streben häufig eine „Win-Win“-Situation an: die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten, die breit getragen wird. Damit gewinnt die Erarbeitung eines Konsenses an Bedeutung und die demokratische Entscheidung durch Mehrheit oder die hierarchische Entscheidungsform wird zumindest teilweise ersetzt. Konsens bedeutet nicht das Finden des kleinsten gemeinsamen Nenners, sondern das Herausarbeiten des größtmöglichen Grades an Übereinstimmung. Die Aufgabe der Hosts/ Prozessbegleitenden ist es, genau das zu erreichen und die Felder gemeinsamen Konsenses auszuweiten.

Wird ein Konsens angestrebt, so ist dies eine starke Motivation für alle Beteiligten, das Gespräch zu suchen und die unterschiedlichen Perspektiven in die Lösungsfindung miteinzubeziehen. Im Wissen darum, dass eine Mehrheit nicht automatisch bestimmend ist, wächst das Bemühen um gegenseitige Rücksichtnahme, genaues Zuhören und wertschätzenden Austausch. Die Notwendigkeit, die verschiedenen Positionen zu erklären, sich einander verständlich zu machen, Wissen zu teilen und sich schrittweise einer gemeinsamen Lösung anzunähern, macht es möglich, dass auch abweichende (Minderheiten-) Standpunkte gehört und ggf. miteinbezogen werden.

Widerspruch und Bedenken zu äußern, gilt dann als Chance, möglichst umfassende Ergebnisse zu erzielen und die Qualität der zu treffenden Entscheidungen zu verbessern.

Dazu gibt es mehrere Methoden wie z.B. Dynamic Facilitation („Bürger:innen-Rat“/ „Rat der Weisen“), Soziokratie, systemisches Konsensieren, Tetralemma, u.a.

Ihnen allen liegt die Annahme zu Grunde, dass das Einbringen von Widerspruch und die Vielfalt der Sichtweisen zu besseren Gesamtergebnissen für alle, auch für jeden und jede Einzelne, mit sich bringen.

Jedenfalls ist bei partizipativen Prozessen von Anfang an transparent zu kommunizieren, wie und von wem die Entscheidungen getroffen werden. Die Erarbeitung eines Konsenses kann dabei sowohl Teil als auch Ziel des Entscheidungsprozesses sein.

B) PROZESSGESTALTUNG

Beteiligung: „If it’s about them, don’t do it without them!“

Je demokratischer eine Gesellschaft, desto weniger lässt sich „von außen“ oder „von oben“ bestimmen, wie Problemstellungen, die uns alle betreffen, gelöst werden sollen. Darüber hinaus sind die Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaften und die Weltgemeinschaft steht, äußerst komplex und vielschichtig. „Einfache Antworten“ greifen meist zu kurz.

Durch einen partizipativen Prozess kann das Alltagswissen der Beteiligten, ihre Ideen, Wünsche und Anregungen wie auch das Expert:innen-Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen direkt in die jeweiligen Entwicklungsprozesse einfließen.

Der wertschätzende Austausch untereinander macht die verschiedenen Zugänge und Lebensrealitäten sichtbar und fördert den Perspektivenwechsel und das gegenseitige Verständnis.

Darauf aufbauend können maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden, die auf die jeweiligen Herausforderungen und Rahmenbedingungen wie auch auf die spezifischen Bedürfnisse der Betroffenen eingehen.

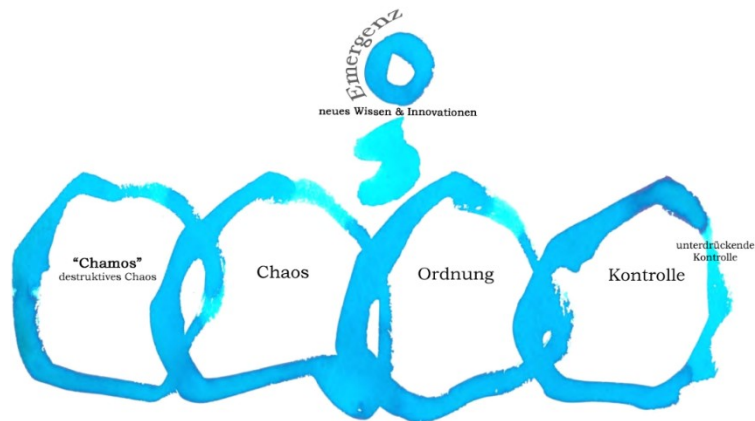
Durch den gemeinsamen Prozess steigt die Identifikation der Beteiligten mit den Ergebnissen. Eine breit getragene Lösung erhöht die Chancen auf nachhaltige Akzeptanz und kann leichter und schneller in die Umsetzung kommen. Konstruktive, unterstützende Kräfte können mobilisiert werden und die frühzeitige Berücksichtigung von Bedenken und etwaigen Konfliktpunkten verbessert die Ergebnisqualität.

Voraussetzungen für eine gelungene Beteiligung

- Ein klar formulierter Purpose/ Sinn und Zweck, der aus einem wirklichen Bedürfnis/ Need heraus entsteht und somit über ausreichend Mobilisierungsenergie verfügt
- Ein definierter Rahmen, der die Gestaltungsspielräume für die Prozessteilnehmer:innen offenlegt
- Transparente, umfassende und frühzeitige Information zu den Eckpfeilern des Prozesses
- Die Klärung der Rollen und Entscheidungswege
- Die Identifikation der jeweils zu beteiligenden Gruppen und Einzelpersonen (es müssen nicht immer „alle“ miteinbezogen werden!)

Sinnvoll ist es, einen externen Begleiter/ eine externe Begleiterin hinzuzuholen, bei größeren Prozessen ist ein Hosting-Team empfehlenswert. Diese führen durch den Prozess, halten „den roten Faden“, moderieren, reflektieren und ernten die Ergebnisse, reagieren auf nötige Änderungsbedarfe und sorgen durch ihre allparteiliche Haltung dafür, dass alle Betroffenen in passender Form miteinbezogen werden.

Der Chaordische Pfad^v



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

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

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

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

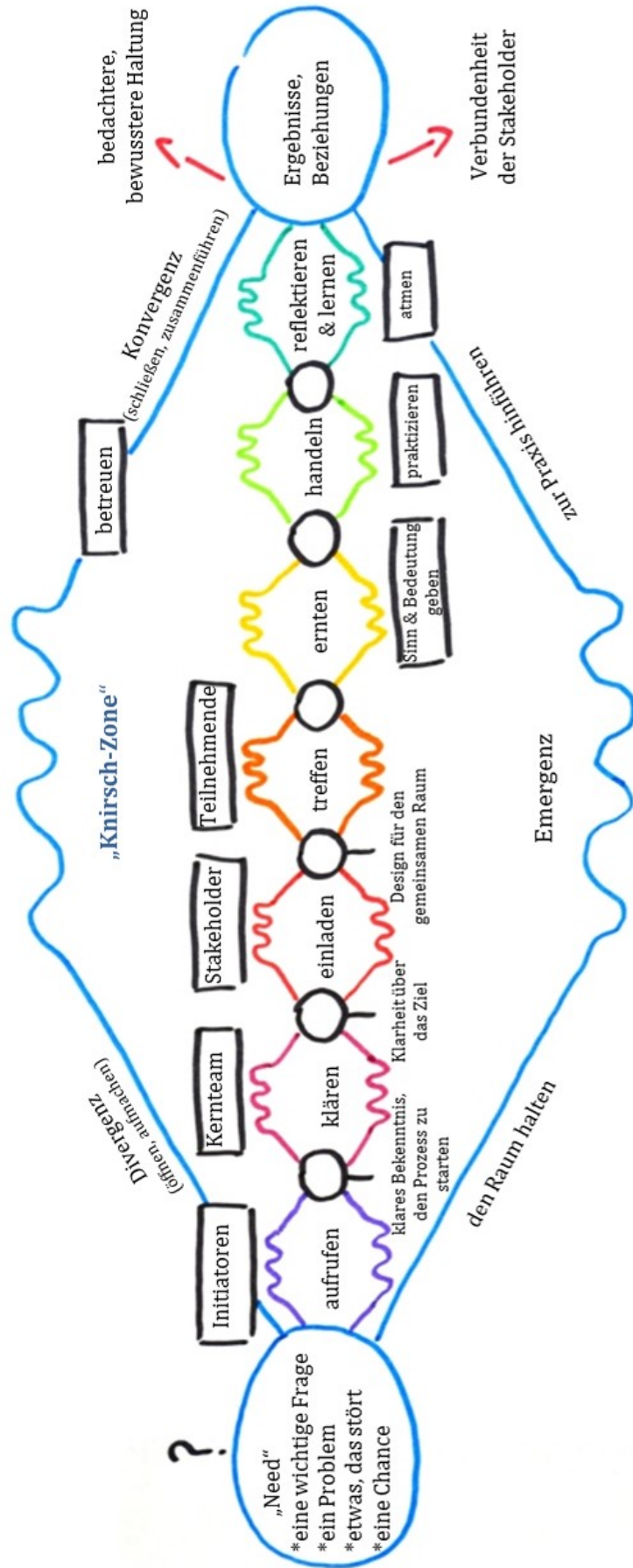
Sowohl in der Natur als auch in Organisationen führt der Pfad zwischen Chaos und Ordnung zu Neuem – zu kollektivem Lernen und Innovation. Anstatt in der Organisation alles bis aufs letzte Detail zu kontrollieren oder z.B. im Gemeinwesen alles „top down“ zu entscheiden, gibt es Wege, die heute auch von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

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

Sobald wir den Pfad zwischen Chaos und Ordnung begehen, ob individuell oder gemeinsam, werden wir auf diesem Weg auch eine Phase von Ungewissheit, Verwirrung und Konflikten durchlaufen. Genau in dieser Phase ist auch die Versuchung am größten, zu schnell in Richtung Gewissheit und Kontrolle zu arbeiten. Wenn wir jedoch auf dieses Feld der Emergenz vertrauen, können wir damit etwas völlig Neues erreichen, das mehr ist als das von uns individuell Eingebrachte.

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

8 Atemzüge der Prozessarchitektur



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

1. Atemzug: AUFRUF „Call“

- Das Thema zur Sprache bringen.

Wir konnten feststellen, dass es immer einen „Caller“ (Initiator bzw. Initiatorin) gibt, eine Person, die ein Anliegen hat bzw. als erstes eine wichtige Frage aufwirft. Es kann aber auch eine Person sein, die ein Problem zu lösen oder sich einer Herausforderung zu stellen hat. Daher ist es wichtig, den „Need“ (die Störung, die Not, der Anlass) zu beachten. Manchmal gibt es auch mehrere „Caller“. Diese suchen sich Prozessbegleiter:innen, die sie bzw. ihn als „Gastgeber“ bzw. „Gastgeberin“(Hosts) unterstützen.

- sinnvoll ist es, das Chaos zu fokussieren – Unsicherheiten und auch Ängste zuzulassen – sich der Herausforderung zu stellen
- langsam und bedacht – nicht zu schnell voranschreiten!
- Die Gruppe sollte sich immer die Frage stellen: Um was geht es hier *wirklich*? Was wäre, wenn einige von uns gemeinsam versuchen würden, der tatsächlichen Fragestellung (der Herausforderung), die daraus für unsere Gemeinschaft entsteht, auf den Grund zu gehen?

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

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

- Schaffung einer gemeinsamen Basis: InitiatorIn und GastgeberIn versuchen eine gemeinsame Klarheit über den Sinn und Zweck des Anliegens herzustellen. Erste Prinzipien werden artikuliert.
- sinnvolle Handlung: Auseinandersetzung und Engagement
- Vermeidung von Unterstellungen und Mutmaßungen!
- Frage: Wie kommen wir vom Erkennen der Herausforderung zum tieferen Verständnis? (Von NEED zu PURPOSE)? Was genau ist der Sinn & Zweck? Sichtbarmachen des Wertes der Herausforderung für die Gruppe.

Diese Phase ist dann zu Ende, wenn Sinn und Zweck genau definiert sind - wenn Klarheit herrscht.

3. Atemzug: EINLADEN (Design)

- Dem Beabsichtigten Form und Struktur geben: Gestaltungs- und Einladungsprozess
- Sinnvolle Handlung: wiederholtes Sicherstellen, dass das Design und die Einladung dem Sinn und Zweck der Sache dienen
- Keine zu komplexe Designgestaltung (Anpassung an den Sinn & Zweck)

- Frage: Wer sind die wesentlichen „Stakeholder“ (Interessensvertreter:innen)? Wie sprechen wir diese an? Wie laden wir sie ein, damit sie auch wirklich kommen und mitmachen? Wie schaffen wir es, unsere Erwartungen bzgl. der Teilnahme bestimmter Personen (von denen wir glauben, dass sie unbedingt dabei sein müssen) loszulassen?

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

4. Atemzug: TREFFEN

- Meeting: Gespräche, gegenseitiger Austausch
- sinnvolle Handlung: unsere Aufgabe besteht darin, Gastgeber:in zu sein – zum Einen für die Gruppe, zum Anderen für den Sinn & Zweck des Anliegens sowie für weitere auftauchende Fragen
- Machen Sie das nicht im Alleingang!
- Frage: Wie kann ich am besten als „Container“ (Instrument/Gefäß) dienen, damit kollektive Weisheit entstehen kann?
- und dem Ganzen gemeinsam einen Sinn geben.

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

5. Atemzug: ERNTEN - SINN UND BEDEUTUNG GEBEN

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

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

6. Atemzug: HANDELN

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

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

7. Atemzug: REFLEKTIEREN und LERNEN

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

Neue Fragestellungen kommen auf...

8. Atemzug: DAS GANZE ZUSAMMENHALTEN

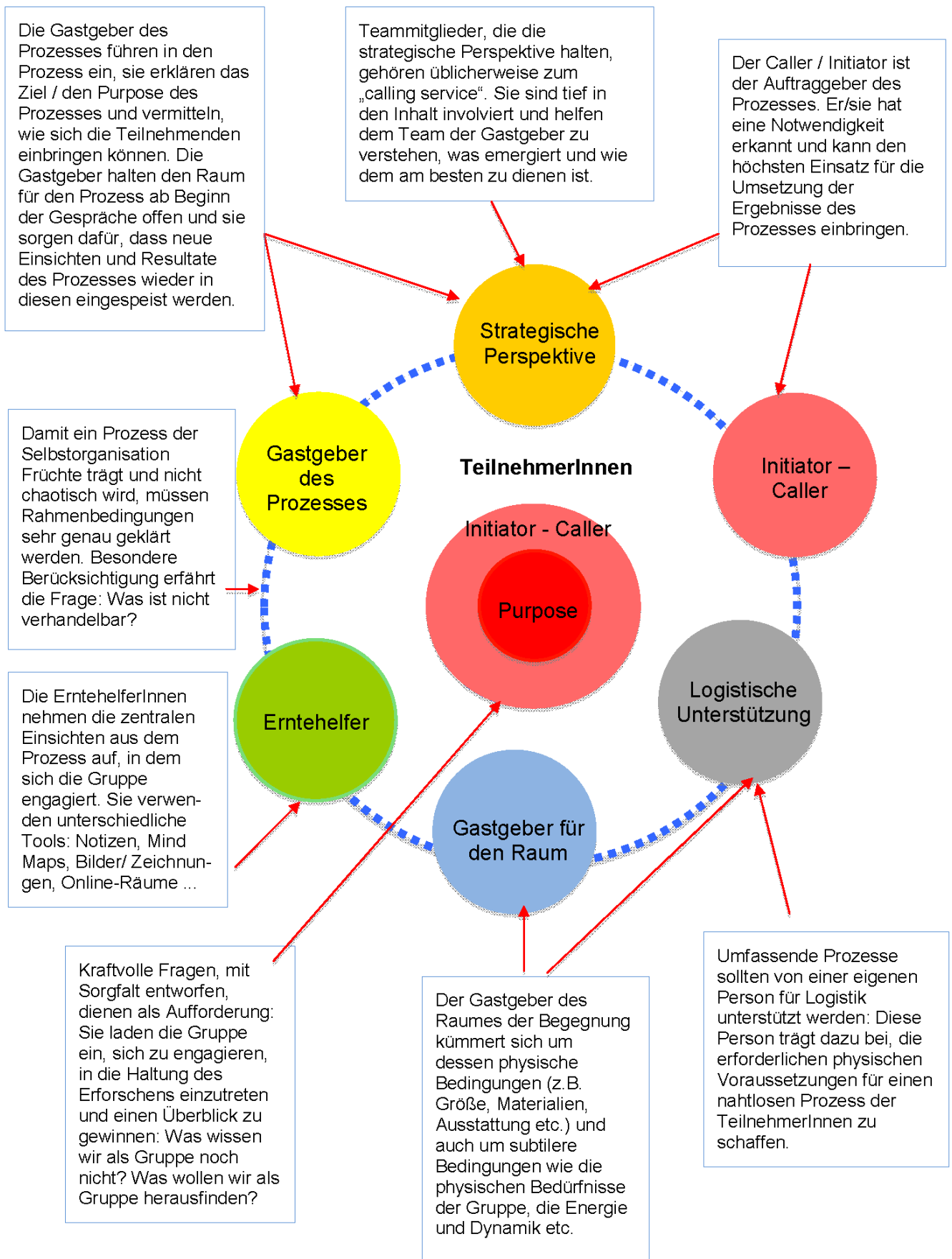
Der rote Faden des sich entfaltenden Prozesses sollte mit dem tieferen Sinn, (der allen Aktivitäten zu Grunde liegt; dem großen Ganzen) in Verbindung gebracht werden - besonders wichtig für das Kernteam.

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

Grundlegende Rhythmen

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

Die Zusammenarbeit im Hosting-Team



Und was geschieht danach? – Die Gemeinschaft der Lernenden (Community of Practice)^{vi}

Art of Hosting zu initiieren braucht eine große Anfangsenergie, gerade, wenn eine Organisation diesen Zugang noch nicht kennt. Wichtig ist es, der Kooperation und der Haltung, die im Hosting-Team und in jenen, die Lust zum Weitermachen bekommen haben, geblieben sind, einen guten Raum zu geben, damit das Gelernte und Erfahrene weiter reflektiert und entwickelt werden kann. Um wirklich systemverändernd zu arbeiten, braucht es informelle Gemeinschaften, die längerfristig Prozesse zusammenhalten und steuern sowie mit Rückschlägen umgehen können. Daher: Bilden Sie eine Community of Practice!

Was macht eine Community of Practice aus?

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



Freiwilligkeit: Sowohl in Form der Mitgliedschaft sowie der Rollenverteilung: Niemand wird „entsendet oder verpflichtet“; alle Rollen innerhalb einer Gemeinschaft werden freiwillig übernommen und durch Akzeptanz der Mitglieder bestätigt. Die partizipative und kollektive Arbeitsweise einer gesunden Gemeinschaft von Lernenden beruht auf dem Einladungs- und Inspirationsprinzip.

Vertrauen: um echtes Lernen sowie innovative Lösungen zu finden, müssen auch „Misserfolge“ beurteilungsfrei mitgeteilt werden können. Der Austausch von Wissen, auch implizitem Wissen, erfolgt dann am besten, wenn es als Gemeinschaftsgut gehandhabt und auch als solches anerkannt wird.

Selbstorganisation: Der/die Sponsor:in stellt zwar sicher, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, mischt sich aber nicht in die Themenwahl und das Management der Gemeinschaft ein.

Zugehörigkeitsgefühl: Jeder und jede ist gerne dazu bereit etwas zu geben, wenn er oder sie sich in einer Gemeinschaft zugehörig fühlt. Das ist ein bedeutender Unterscheid zu klassischen Netzwerken. Es wirkt identitätsstiftend und kann die Wertschätzung gegenüber eines Arbeitsgebietes und/oder auch des(der) Ausführenden(r) erhöhen.

ein **geteiltes Arbeitsgebiet** oder gestelltes Thema sowie 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. Aus diesem Grund sollte innerhalb einer Gemeinschaft immer ein purpose statement (Zweckerklärung) entwickelt werden.

Rollen in einer Community of Practice:

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

Arbeitsformen

Es gibt Gemeinschaften von Lernenden, die sich hauptsächlich physisch (also „vor Ort“) treffen, solche, die sich online treffen, und solche, die eine Kombination von beidem nutzen. Je nach Stärke des Vertrauens und der durch den gemeinsamen Zweck verursachten Bindung (und Motivation) braucht es Treffen vor Ort, vor allem, wenn eine entsprechende Vertrauensbasis geschaffen werden soll, die nachhaltig die weitere Zusammenarbeit prägt. Die Onlineunterstützung verfügt über die gleichen Verhaltensregeln (Vertraulichkeit, offen oder geschlossen) wie die Treffen vor Ort. Gerade in hierarchisch gegliederten Organisationsformen sind direkte Treffen unabkömmlich, um einen von beschränkenden Konventionen freien Raum zu schaffen, der zum Austausch anregt. Es können sich auch thematische Untergruppen bilden, die für die Teilnehmenden Nutzen stiften. Eine Community of Practice kann Experten bzw. Expertinnen oder Gäste einladen, sie kann sich aber auch mit anderen Gemeinschaften zu einem System von Gemeinschaften vernetzen.

Wirkung

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

C) KERNMETHODEN – kurz & knackig

WeltCafé - World Café



World Café wurde von Juanita Brown und David Isaacs entwickelt und ermöglicht die Arbeit mit Gruppen ab 12 Personen bis hin zu mehreren hundert Teilnehmer:innen.

Das World Café schafft den Rahmen für einen intensiven Austausch in angenehmer Atmosphäre. Es ermöglicht effektive und qualitativ hochstehende Dialoge mit kleineren oder größeren Gruppen.^{vii} 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. Dabei wird es möglich, das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu einem gemeinsamen Thema zutage zu fördern.

Beim World Café werden in einem entsprechenden Raum kleine Tische für vier bis max. fünf Personen vorbereitet. Die begrenzte Personenanzahl pro Tisch stellt sicher, dass bei den Gesprächen alle zu Wort kommen und gehört werden. Auf jedem Tisch liegt ein Papierplakat und Stifte zum Festhalten der Beiträge, es gibt Getränke (Wasserkaraffe und Gläser), evt. etwas zum Knabbern und ein wenig Tischdekoration. Alles, was eine gemütliche Kaffeehaus-Atmosphäre fördert, ist erlaubt!

Für die Gesprächsrunden gibt es folgende ‚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 tiefere Fragen entdecken

- Beiträge, Ideen, Wichtiges auf das Tischplakat schreiben, malen, kritzeln
- Spaß haben!

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

Ablauf World-Café-Gespräche im Überblick^{viii}

- ⇒ Setzen Sie vier oder fünf Personen an Cafétische oder in Gesprächsgruppen zusammen. Die Gruppe wählt einen Gastgeber bzw. eine Gastgeberin, der bzw. die während den Durchgängen am Tisch bleibt.
- ⇒ Es gibt mehrere – üblicherweise drei - aufeinander aufbauende Gesprächsrunden von jeweils ca. 25 bis 30 Minuten.
- ⇒ In jeder Gesprächsrunde gibt es eine Frage, zu der an allen Tischen zeitgleich diskutiert wird und die in direktem Zusammenhang mit dem Purpose der Veranstaltung steht. Diese Frage kann entweder in zwei Runden erörtert werden oder es werden in jeder Runde neue Fragen ausgegeben.
- ⇒ Ermuntern Sie sowohl die Gastgebenden als auch die Gäste die wichtigsten Ideen/ Beiträge auf das Tischplakat zu schreiben, zu kritzeln oder zu malen oder diese auf große Karten oder auf Platzdeckchen aus Papier (A4 Papier) zu schreiben und in die Mitte der Runde zu legen.
- ⇒ Nach dem Ende der ersten Gesprächsrunde bleibt jeweils der bzw. die „Gastgebende“ sitzen, während die anderen zu „Reisenden“ werden oder zu „Meinungs-Botschafter:innen“. Die Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in das nächste Gespräch.
- ⇒ Bitten Sie den Gastgeber bzw. die Gastgeberin, die neuen Gäste willkommen zu heißen und kurz die wichtigsten Ideen, Themen und/ oder Fragen der vorhergehenden Gesprächsrunde zu umreißen.
- ⇒ Ermuntern Sie dann die Gäste, die Ideen von ihren vorherigen Tischgesprächen zu verlinken und zu verbinden – indem sie gut zuhören und jeden Beitrag berücksichtigen.
- ⇒ Am Ende der zweiten Gesprächsrunde werden alle Tische bzw. alle Gesprächskreise im Raum befruchtet sein mit den Erkenntnissen der vorherigen Gespräche.
- ⇒ In der dritten Gesprächsrunde können die Menschen zu ihren ursprünglichen Tischen zurückkehren, um ihre Entdeckungen zusammenzubringen, oder sie „reisen“ weiter an neue Tische. Dabei kann auch die Gastgeber:innen-Rolle neu verteilt werden.
- ⇒ Die Ergebnisse der Gesprächsrunden werden entweder nach jeder Runde oder nach einigen Runden gesammelt („geerntet“) und ins Plenum getragen. Hier können sich abzeichnende Muster identifiziert werden, das kollektive Bewusstsein wächst und Möglichkeiten zum Handeln tauchen auf.

Sobald Sie wissen, was Sie erreichen wollen und wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, können Sie die angemessene Anzahl und Länge der Gesprächsrunden festlegen, ebenso die effektivste Art der

Fragestellung und die interessanteste Art und Weise, Ideen zu verbinden und sich gegenseitig zu inspirieren.

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

- ⇒ Erinnern Sie die Gäste an Ihrem Tisch daran, wichtige Ideen, Entdeckungen, Verbindungen und tiefer gehende Fragen sofort zu notieren, wenn sie auftauchen.
- ⇒ 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, sodass die anderen sich mit den Ideen ihrer vorherigen Tische einbringen können.

Kreisgespräch (Circle)^{ix}



Das Kreisgespräch (Circle) ist eine Form zusammenzukommen, um respektvoll miteinander zu reden. Der Kreis hat als Basis für viele Kulturen gedient, beispielsweise als Kreis der Weisen rund um ein Lagerfeuer oder zur Weitergabe von überliefertem Wissen durch Geschichten. Die Haltung der Teilnehmenden bei dieser Methode ist durch **Offenheit, achtsames Reden** und **tiefes Zuhören** gekennzeichnet. Um einen intensiven Dialog und Austausch zu initiieren ist es notwendig, im Vorfeld ein **Ziel**, eine **Intention (purpose)** 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 eine:n Leiter:in und einen sogenannten Hüter bzw. eine Hüterin, um die Intention und Phasen während des Prozesses zu gewährleisten, wobei auf die Selbstverantwortung der Teilnehmenden großen Wert gelegt wird.

Das Kreisgespräch wird oft eingesetzt in Kombination mit anderen Methoden:

- Meistens zum Beginn eines Treffens, um das Check-in kraftvoller im Kreis zu gestalten
- Für die Themensammlung bei Pro-Action-Café und Open-Space
- Bei der Sammlung der Ergebnisse (Convergence), nach Pro-Action-Café, Open Space
- Zur Besprechung wichtiger Schritte, die die ganze Gruppe/Gemeinschaft betreffen
- Als Abschluss, um Vertrauen herzustellen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Was den Kreis zum Kreis macht^x

Ein Kreis ist nicht immer ein Kreis:

Wenn eine Gruppe neu zusammenkommt oder das Arbeiten ohne Tische nicht gewohnt ist, kann ein Kreis von World-Café-Tischen als „Kreis“ benannt werden, und man checkt dort ein. Wenn die Gruppe schon vertrauter ist durch Café-Konversationen, kann im Anschluss ein Kreis gebildet werden. Bei mehrtägigen Treffen kann der zweite Tag im Kreis begonnen werden. Geübte Gruppen werden schnell die Kraft des Kreises erkennen, und sofort ihr Treffen im Kreis beginnen.

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

Die Absicht (Intention, purpose)

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

Empfang oder Anfangspunkt

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

Die Mitte gestalten

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

Anfangsrunde/Begrüßung

Eine Anfangsrunde hilft den Teilnehmenden, sich auf das Kreisgespräch einzustimmen und erinnert alle noch einmal an ihre gemeinsame Intention. Ein „Check-in“ sorgt dafür, dass alle wirklich präsent sind. Wenn wir einander etwas von uns mitteilen, z.B. in Form einer kurzen Geschichte, bzw. der Mitteilung unserer Befindlichkeit, weben wir an dem zwischenmenschlichen Netz, das uns verbindet. Eine Check-in-Runde beginnt normalerweise mit einem oder einer Freiwilligen und geht dann weiter im Kreis. Wenn jemand noch nichts sagen möchte, ist der bzw. die Nächste dran – am Ende gibt es noch einmal die Möglichkeit zu sprechen für die, die sich vorher noch nicht bereit gefühlt hatten. Manchmal legen die Teilnehmenden auch individuelle Objekte mit in die Mitte, um ihre Präsenz und ihre persönliche Beziehung zu der Intention auszudrücken.

Kreis-Vereinbarungen treffen

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

- 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 bzw. einen „Guardian“ (Hüter bzw. Hüterin). Aufgabe des bzw. der „Guardian“ ist es, auf die Bedürfnisse, die Zeit und die Energie der Gruppe zu achten. Wir vereinbaren, auf ein Signal hin eine Pause einzulegen und um das Signal zu bitten, wenn wir das Bedürfnis nach einer Pause verspüren.

Drei Prinzipien

im Kreis liegt die Verantwortung für die Gruppe bei allen Teilnehmenden liegt: Alle sind Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen.

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

Drei Praktiken

1. Wie sind uns unserer Absicht beim Sprechen bewusst, indem wir darauf achten, was im Moment gerade für das Gespräch relevant ist.
2. Wir hören aufmerksam zu: Respekt gegenüber dem Lernprozess aller Gruppenmitglieder.
3. Wir tragen zum Wohlergehen des Kreises bei: Wir sind uns der Wirkung unserer Beiträge bewusst.

Formen der Interaktion im Kreis

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

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

Der Hüter / Die Hüterin

Die Rolle des bzw. der Guardian ist das wichtigste Werkzeug, wenn wir eine hierarchiefreie Gruppe ohne einzelnen Leiter bzw. einzelne Leiterin haben wollen. Seine bzw. ihre Aufgabe besteht darin, da-

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

Normalerweise benutzt der bzw. die Guardian etwas, um ein sanftes akustisches Signal zu setzen – ein Glöckchen oder eine Zimbel / Klangschale zum Beispiel. Wenn der Klang ertönt, bedeutet das für alle in der Gruppe, dass innegehalten wird, dass alle durchatmen und einen Augenblick in Stille verbringen. Dann lässt die bzw. der Guardian wieder das akustische Signal erklingen und sagt, warum er bzw. sie um die Pause gebeten hat. Alle Teilnehmenden können jederzeit um eine solche Pause bitten.

Abschiedsrunde

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

Der Dialog^{xi}



Die Wurzeln des Dialogs

Der Dialog hat viele Wurzeln und eine lange Geschichte. Von David Bohm (1917-92), einem Quantenphysiker, der auch im Briefkontakt mit Martin Buber (1878-1965), dem in Wien geborenen jüdischen Religionsphilosophen, stand, geht ein direkter Kontakt zum Dialogprojekt am MIT in Boston, an dem William Isaacs, Peter Senge, Danah Zohar etc. beteiligt waren und an dem jetzt auch Claus Otto Scharmer (www.presencing.com, www.ottoscharmer.com) forscht. Dieses Dialogprojekt wurde von Freeman Dhority begleitet, der als emeritierter Professor für Germanistik und Komparatistik den Dialog in den deutschsprachigen Raum brachte und hier insbesondere auch mit Martina und Johannes Hartkemeyer (www.dialogprojekt.de) zusammenarbeitete und viele Dialogbegleiter und Dialogbegleiterinnen ausbildete. Freeman Dhority war mit Steffi Dobkowitz auch lange Zeit Dialogbegleiter im Dialogprojekt Arbogast/Vorarlberg. Über Freeman Dhority geht auch eine Verbindung zu Christoph und Johanna Mandl, die – nach einem Seminar Mitte der 90er Jahre in Bolder, Colorado – gemeinsam mit Markus Hauser den Dialog in Österreich zu verbreiten begannen. Ihrer Beratergruppe www.metalogikon.com gehört auch Kuno Sohm an, der in der Projektgruppe des Dialogprojekts Arbogast mitarbeitete. Im Dialogprojekt Arbogast ging es also von Anfang an darum, Lernen und Forschen mit gesellschaftsrelevanten Themenstellungen zu verbinden. Dies geschieht in folgenden Arbeitsfeldern: Dialogseminare, Forschungsgruppen Dialog, Dialogforen und Dialogkonferenzen.

Was ist Dialog?

Für das Gelingen eines Dialogs sind bestimmte Haltungen und Kernfähigkeiten notwendig, wie etwa wirklich zuhören, respektieren, von Herzen sprechen, erkunden, offen sein für das Unerwartete. Der Dialog lebt auch wesentlich vom Vertrauen der Teilnehmenden, dass der Prozess getragen ist vom GEIST, der in jedem Menschen präsent ist und sich zeigen will.

Vom Wortsinn her bedeutet Dia-Logos etwa: der Logos, d.h. das Verstehen der Wortbedeutungen fließt durch das Denken und Sprechen der Einzelnen und durch das Gespräch hindurch (dia=durch, hindurch). Dialog ist ein Praxisfeld und ein Entwicklungsprozess für generatives, kreatives Denken und bewusste Kommunikation.

Der Dialog unterscheidet sich wesentlich von der Diskussion. Er stellt einen Versuch dar, das Potenzial der jeweiligen Gruppe in den Raum zu holen, von Herzen zu sprechen, zuzuhören, feste Meinungen zu

suspendieren und den Redebeiträgen der anderen mit radikalem Respekt zu begegnen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen im Kreis, arbeiten meist mit einem Redesymbol und das Gespräch entwickelt sich aus der Mitte heraus. Fragen werden an die ganze Gruppe gestellt, die Stille und die Verlangsamung des Gesprächs ist ein wesentliches Element. Durch die Verlangsamung können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch besser wahrnehmen, welche Gedanken sich in ihrem Inneren entwickeln. David Bohm sprach davon, dass er mit dem Dialog dem menschlichen Denken auf die Schliche kommen möchte. Zum Unterschied dazu geht es bei der Diskussion stärker darum, sich mit seiner Meinung durchzusetzen.

In seinen Grundformen kann der Dialog als **generativer Dialog** – das Thema ist nicht vorgegeben und entwickelt sich aus der Kreismitte – oder als **strategischer Dialog** mit einem vorgeschlagenen Thema oder einer Frage stattfinden.

Dialog ist ein Raum...

- in dem wir lernen, wie wir hören und wie wir das, was wir hören, durch unsere individuellen und einzigartigen (verzerrenden) Filter verarbeiten.
- in dem wir lernen, unsere Gewissheiten zu suspendieren und uns bewusst machen, wie jeder und jede von uns den Daten und Eindrücken, die uns umgeben, Bedeutungen zuweist.
- in dem wir lernen, nicht nur unsere Meinungen und Ideen zu zeigen, sondern auch die Gedanken und Gefühle, aus denen unsere Meinungen und Ideen entstanden sind.
- in dem wir lernen, mit wachsender, echter Neugier unsere eigenen Gedanken und Annahmen zu erkunden, ebenso wie die Gedanken, Annahmen und Ideen von anderen. Das ermöglicht uns und anderen weitere und tiefere kommunikative Entdeckungen.
- in dem es erlaubt ist, nicht zu „wissen“, um unschuldige Fragen zu stellen, die aus dem Bewusstsein, lernen zu wollen, entstehen und nicht aus dem Bewusstsein, „recht haben“ zu wollen.
- in dem wir lernen, die Spannung auszuhalten, die von Polaritäten und Paradoxien geschaffen wird, und dadurch einen sicheren Raum für Verschiedenheit zu halten.
- in dem wir lernen, zu verlangsamen und den Prozess der Kommunikation zu öffnen und Raum zu schaffen, in dem wir wirklich zuhören können.
- in dem wir uns selbst erlauben, von der Kommunikation mit anderen berührt zu werden, ohne dass wir ablehnen und ausblenden müssen, was da ist, nur um unsere eigene Position abzusichern und zu verteidigen.
- in dem wir lernen, Plädieren und Erkunden auszubalancieren.
- in dem wir lernen, kollektiv zu denken und schöpferisch zu werden, indem wir entdecken, dass wir gemeinsam zu neuen Erkenntnissen kommen.

Haltungen bzw. Kernfähigkeiten^{xii}

Die Haltung eines bzw. einer Lernenden verkörpern

Diese Fähigkeit ermöglicht es uns, wieder neugierig zu sein und unsere kulturelle Konditionierung, als Wissende aufzutreten, abzulegen. Der Zen-Meister Shunryu Suzuki hat es folgendermaßen formuliert: „Im Anfängergeist gibt es viele Möglichkeiten. Im Geist des Experten gibt es wenige.“

Radikaler Respekt

Respekt heißt für uns, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen. Respekt ist aktiver als Toleranz: Ich bemühe mich darum, die Welt aus der Perspektive des bzw. der anderen zu betrachten.

Offenheit

Dies bedeutet, die Bereitschaft mitzubringen, offen zu sein für neue Ideen, für andere Perspektiven, offen dafür, lang gehegte Annahmen in Frage zu stellen.

Sprich von Herzen

Damit ist gemeint, dass ich von dem spreche, was mir wirklich wichtig ist, mich wesentlich angeht. Ich rede nicht, um rhetorisch zu brillieren, zu theoretisieren, einen Vortrag zu halten. Ich fasse mich kurz.

Zuhören

Hier geht es um qualitatives Zuhören: Das heißt, ich lausche dem bzw. der anderen so vorbehaltlos wie möglich sowie mit empathischer Zugewandtheit, welche den Sprechenden bzw. die Sprechende einlädt, seine bzw. ihre eigene Welt vertrauensvoll sichtbar zu machen.

Verlangsamung

Im Dialog wollen wir unseren automatischen gedanklichen und emotionalen Mustern auf die Schliche kommen. Ohne Verlangsamungsprozess sind wir dazu kaum in der Lage.

Annahmen und Bewertungen „suspendieren“

Unsere individuell unterschiedlichen Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen liefern den Zündstoff für endlose Missverständnisse und Konflikte. Im Dialog üben wir, unsere Annahmen und Bewertungen offenzulegen und in der Schwebe zu halten.

Produktives Plädieren

Dies ist eine Einladung dazu, die Wurzeln meiner Gedanken und Gefühle auszusprechen. Ich benenne also nicht nur das „Endprodukt“ (ein Statement), sondern auch die Annahmen, Bewertungen, Vorurteile sowie Beobachtungen, die mich dazu geführt haben.

Eine erkundende Haltung üben

Ich gebe meine Rolle als Wissende bzw. Wissender auf und entwickle echtes Interesse an dem, was anders ist, als ich es bereits kenne. Damit ist eine Haltung von Neugier, Achtsamkeit und Bescheidenheit gemeint: „Ich weiß nicht, doch ich möchte gerne darüber erfahren.“

Den Beobachter bzw. die Beobachterin beobachten

Dies bedeutet, dass ich mich im Dialogprozess selbst beobachte und mich darum bemühe, mir meiner eigenen Denk-, Gefühls- und Reaktionsmuster bewusst zu werden.

Instrumente des Dialogs

- **Kreis:** Der Kreis steht symbolhaft für die Hierarchiefreiheit.
- **Redegegenstand:** Der Redestab bzw. Redestein macht sichtbar, wer jeweils gerade am Wort ist. Er führt zu einer Verlangsamung des Redeflusses und dazu, dass einzelne Wortmeldungen sprichwörtlich mehr Gewicht bekommen. Seine Verwendung hilft mit, dass Gesprächsanteile gleichmäßiger verteilt werden und dadurch das Gesamtpotenzial einer Organisation besser abrufbar wird.
- **Anfang/Ende:** Jeder Dialog hat einen klar bezeichneten Anfang und ein klar bezeichnetes Ende.
- **Dialogcontainer/ Dialogbegleiter bzw. Dialogbegleiterin:** Der Rahmen des Dialogs dient der gemeinsamen Identitätsbildung. Die Werte und Ideen werden in einem ständigen Prozess entwickelt; es handelt sich um eine sogenannte lernende Organisation. Wesentlich ist der Aufbau eines sogenannten Dialogcontainers, in dem Menschen vertrauensvoll miteinander kommunizieren können. Dialogbegleiterinnen und Dialogbegleiter haben die Aufgabe, den Dialog entsprechend einzuführen und speziell auf das gemeinsame Halten des Containers zu achten.

Appreciative Inquiry (AI) – Wertschätzendes Erkunden

AI ist die gemeinsame Suche nach dem besten in den Menschen und ihrer Geschichte, in Organisationen und in der Welt. Die Methode beinhaltet eine systematische Entdeckung dessen, was einem System „Leben“ gibt, wenn es in ökonomischer, ökologischer und menschlicher Hinsicht am effektivsten und fähigsten ist. **AI legt den Fokus auf das, was funktioniert**, anstatt das in den Blick zu nehmen, was nicht funktioniert. Bei der Wertschätzenden Erkundung wird ganz bewusst ein positiver Ansatz gewählt (eine „bedingungslos positive Frage“), um dem Kreisen, um das was fehlt, nicht passt... zu entgehen. AI will also weniger der Defizit-Seite (Problemtrance, Sorge, Klagen, destruktive Gedanken) Raum und Energie geben, sondern der Veränderung, die man sich wünscht („Wir selbst müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen“ – Gandhi.)

Im AI-Prozess wird Intervention („Problemlösung“) ersetzt durch Imagination und Innovation, an die Stelle von Negierung, Kritik und endloser Diagnostik treten Entdeckung, Traum und Entwurf. Jedes lebende System verfügt über ungenutzte, reiche und inspirierende „Aktivposten“ (=“**positiver Veränderungskern**“). Wenn wir diesen positiven Veränderungskern mit einer Veränderungsagenda verknüpfen, werden partizipativ und demokratisch Veränderungen ermöglicht, die „top-down“ nicht für möglich gehalten werden.

Menschliche Systeme entwickeln sich in die Richtung, worüber sie beharrlich Fragen stellen.

Das Wertschätzende Erkunden (AI) wurde von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt (erstmalig beschrieben 1987). AI ist eine kraftvolle Intervention: es wendet die Perspektive von der Problem- hin zur Lösungszentrierung. Mit der Wertschätzenden Erkundung besteht die Möglichkeit, Menschen in unterschiedlichsten Situationen für ein sehr breites Spektrum von Veränderungszielen zu aktivieren. Die Anwendungsmöglichkeiten der Wertschätzenden Befragung 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.

Zu dieser Methode gehört es, **wertschätzende Aufforderungen** vorzubringen und **wertschätzende Fragen** zu stellen, z. B.:

- „Beschreibe einen Höhepunkt deiner Erfahrung in dieser Organisation, eine Zeit, in der du äußerst lebendig und engagiert warst.“
- „Erzähle ohne Bescheidenheit, was du an dir selbst / deiner Arbeit / deiner Organisation am meisten schätzt.“
- „Welche zentralen Faktoren geben deiner Gemeinschaft / Organisation... Leben, ohne die sie nicht die gleiche wäre?“
- Welche drei Wünsche hast du, um die Gesundheit und Vitalität deiner Gruppe / deines Teams... zu steigern?“

Die Vier Phasen des Wertschätzenden Erkundens

Entdecken

Was gibt Leben? (das Beste von dem, was besteht) => WERTSCHÄTZEN

ZB.: Je drei Personen erzählen sich gegenseitig über ihre Erfolge/das Gelingen in der Vergangenheit („Juwelen heben“), dazu erhalten sie einen Interview-Leitfaden bzw. einen Erzählimpuls „Erzähle von einer Situation, in der du...“ Aus den Geschichten werden die Stärken und Erkenntnisse abgeleitet, die für die Kernthemen der Veranstaltung am bedeutendsten sind. All das wird geerntet in einer Galerie ausgestellt.

Träumen

Was könnte sein? (wonach verlangt die Welt?) => AUSWIRKUNG ANTIZIPIEREN 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.

Konkretisieren

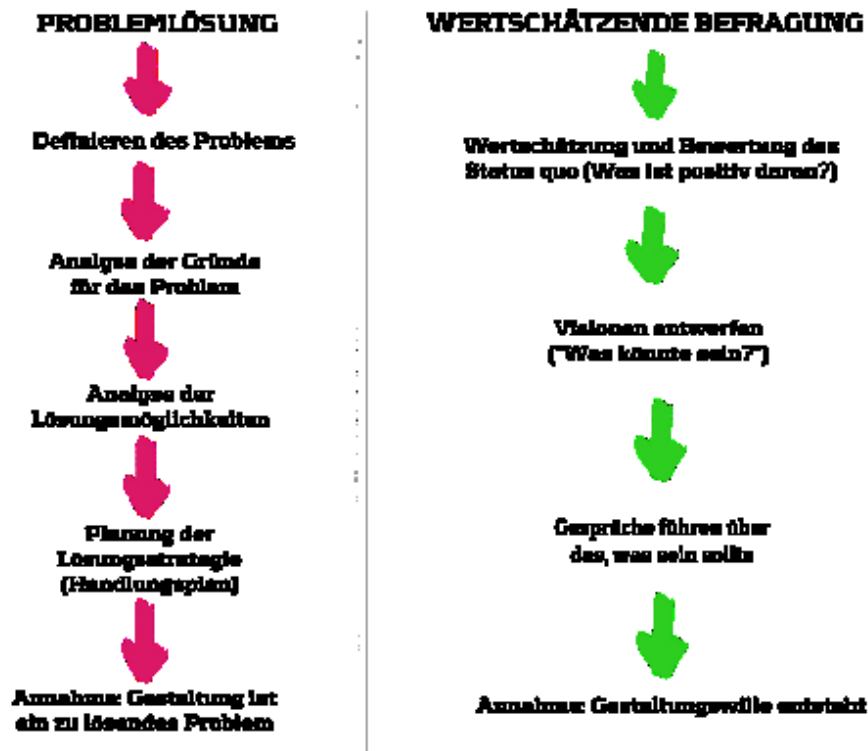
Was sollte sein? (das Ideal) => MITEINANDER KONSTRUIEREN

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

Umsetzen

Wie befähigen, lernen, improvisieren bzw. regulieren? => ERHALTEN

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.



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

Die Anwendungsmöglichkeiten

sind vielfältig; in der Regel wird ein AI-Prozess in 4 Phasen (Tage oder anders strukturiert) nach den vier Kernthemen (Phasen, 4 D's) durchgeführt. Es kann als große Methode über Tage und Monate in Organisationen eingesetzt werden – oder auch als „kleines“ (aber sehr effektives!) Instrument eingesetzt werden, entweder zu Beginn eines Prozesses, wenn Vertrauen in Kleingruppen von drei Menschen aufgebaut werden soll, oder beim Austausch von „intimeren“ Erfahrungen.

Im AoH-Training konzentrieren wir uns lediglich auf eines der Kernthemen, auf das **Entdecken (Discovery)**. Wenn wir nur das tun, wird schon deutlich, welche Kraft es hat, das, was (da) ist, wertzuschätzen.

Das Positive entdecken - Geschichten vom Gelingen erzählen

Die Teilnehmerinnen gehen in Dreiergruppen und erhalten einen Erzählimpuls „Erzähle von einer Situation, in der...“ entsprechend der übergeordneten Frage/des Fokus. In den Dreiergruppen werden die Geschichten des Gelingens erzählt und geerntet. Die Rollen (Storyteller, Harvester, Witness) in der Triade wechseln, so dass jede/r einmal während der Zusammenarbeit alle Rollen ausgefüllt hat

Die Rollen:**Storyteller / Erzählerin**

Erzähle deine Geschichte... „Erzähle von einem Moment in deinem Leben...“

Harvester / Erntehelferin

Stellt die Frage (lädt die Geschichte ein) und erntet die Inhalte (macht Notizen) nach der Erntefrage (z. B.: was waren die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren, die xx möglich gemacht haben?)

Witness / Zeugin

Präsenz und Aufmerksamkeit: was wirkt/bewegt sich in mir, was wirkt vom gegenüber auf mich?
Welche Essenz, besondere Qualität kann ich der Geschichtenerzählerin zurückgeben

Ablauf der Übung im AoH-Training:

1. Einführung, Framing
2. Vorstellung der Rollen
3. Arbeit in Triaden: 15 Minuten für jede Geschichte; 15 Minuten für das Auswertungsgespräch (Ernte) in der Triade und 15 min für eine selbstorganisierte Pause einplanen
4. Ernte im Plenum (Sammeln der Essenzen/Erkenntnisse auf den Karten, ggf. Clustern)
5. (Reflexion)

Meta-Ebene Appreciative Inquiry

-
- Kann eine negative Kultur verändern (Achtung: Kulturwandel geht nicht so schnell; die Ergebnisse werden trotzdem überraschend sein)
 - Positive Geschichten verändern die Perspektive der Betroffenen
 - Es entsteht Energie und Handlungswille
 - Der positive Veränderungskern wird zum Eigentum aller (und nicht nur des Managements)

Open Space



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

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

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

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

Open Space eignet sich, wenn

- eine Gruppe eine Learning Agenda erstellen will und die dazu notwendigen längeren Austauschphasen auf vielen Ebenen gleichzeitig stattfinden sollen.
- andere Teilnehmer:innen zur gemeinsamen Arbeit gewonnen werden sollen

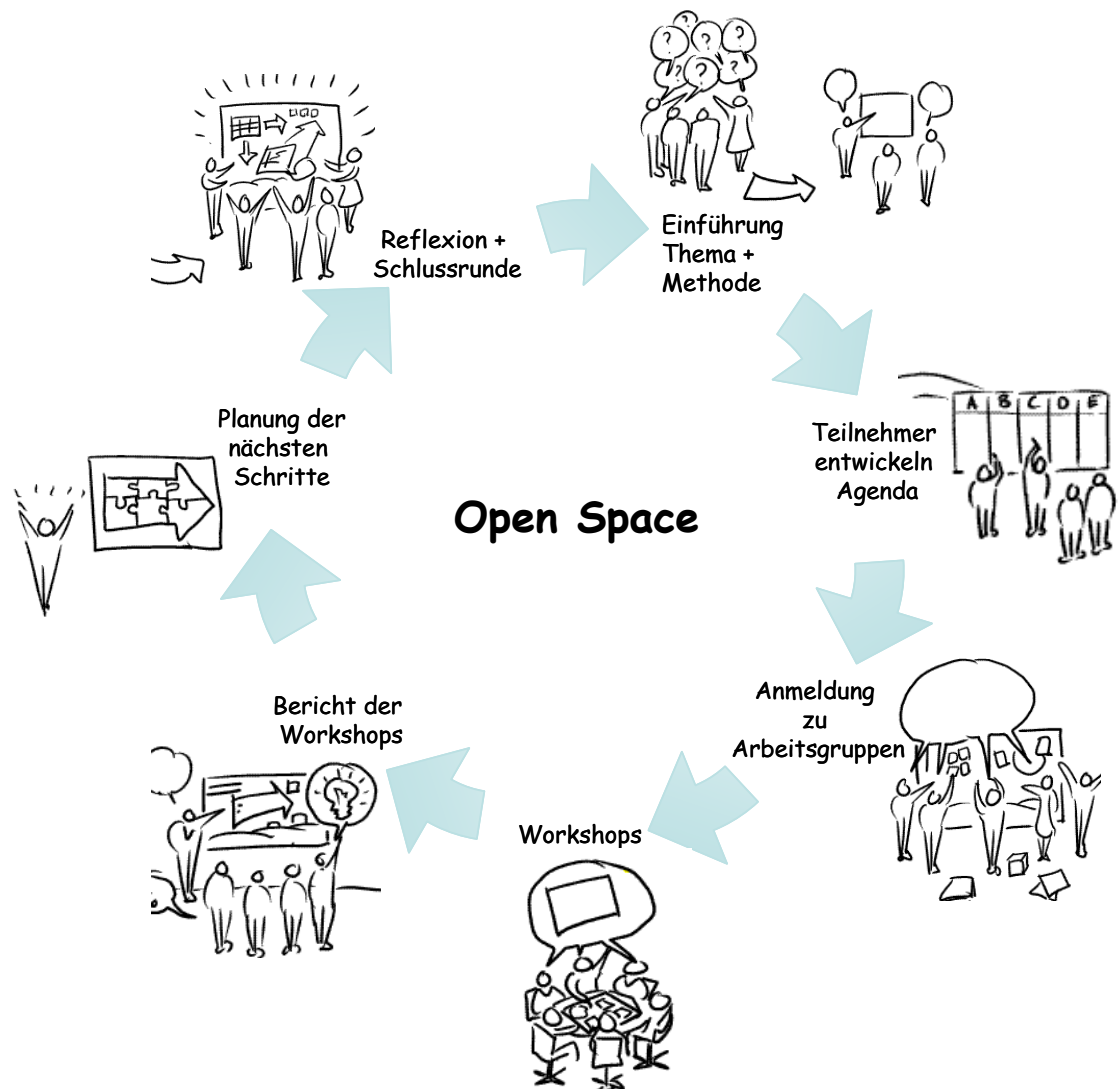
- viele Menschen, ganze Organisationen, Kommunen, Einrichtungen sich (in kurzer Zeit) völlig umorientieren müssen.

Wichtig für einen Open Space ist das gegenseitig vorhandene Vertrauen in einer Gruppe/ Community, die Klarheit über eine geteilte Absicht und eine hohe Eigeninitiative der Teilnehmer:innen.

Was unterscheidet Open Space von anderen Methoden?

Der Unterschied zu allen anderen Workshop- und Gruppenarbeitstechniken ist die Selbstorganisation und die absolute Freiwilligkeit, ohne jeglichen Zwang. Dies ist ausschlaggebend für das Engagement und die Motivation. Am Ende gibt es Protokolle für alle Einzelthemen.

Open Space lässt sich sehr schnell in beliebiger Größenordnung und auf breiter Basis anwenden, weil es keine langwierige Planung und Vorbereitung benötigt.



Der Rahmen

Die Anzahl der Teilnehmenden ist nicht vorgegeben. Open Space eignet sich für Gruppen von 10 bis über 1000 Menschen.

Je nach Gruppengröße müssen die räumlichen Gegebenheiten passen: es braucht einen großen Saal, in dem alle Teilnehmer:innen Platz finden sowie mehrere Gruppenräume, Nischen und informelle Plätze, an denen der Austausch stattfinden kann.

Inhaltliche Voraussetzung für einen Open Space ist eine „brennende Frage“ oder ein dringendes Thema, das die Menschen zur Teilnahme motiviert. Freiwilligkeit, Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern von Open Space: Es werden gerade diejenigen aus freier Entscheidung teilnehmen, die bereit sind, sich in einen vagen, vorher nicht bestimmbar Prozess einzulassen zu einer Thematik, die ihnen am Herzen liegt.

Konkrete Umsetzung

Planungsphase: Abgesehen von der Logistik ist die Bildung des Rahmenthemas ausschlaggebend. Es muss sich um ein wirklich relevantes – „am Herzen liegendes“ Thema der jeweiligen Institution oder der Zielgruppe handeln. Daher ist die erste und auch bedeutende Aufgabe für die Prozessbegleitenden, gemeinsam mit den Auftraggebenden, den Veranstaltenden und den Betroffenen das Rahmenthema oder die Rahmenfrage zu definieren und zu formulieren (Purpose/ Sinn und Zweck). 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?

Eröffnung und Marktplatz: 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 und jede sichtbar an der Wand zu lesen sein (Hummel, Schmetterling, Gesetz der zwei Füße).

Alle Teilnehmenden werden eingeladen, eine Thematik, für die sie ein besonderes Interesse empfinden, aufzuschreiben, im Kreisinneren anzukündigen und sie an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem alle Themen gesammelt worden sind, ist der Marktplatz eröffnet. Nun entscheidet jeder und jede Teilnehmende, zu welchen der angebotenen Themen er bzw. sie einen Beitrag leisten möchte. Auf diese Weise ist jede Person potenziell Initiator bzw. Initiatorin, Referent bzw. Referentin oder Mitglied einer Dialoggruppe, in vielen Fällen sogar Lehrer und Lehrerin oder Schüler und Schülerin in freiem Wechsel. Es müssen genug Räume, formelle und informelle, wie Garten, Terrasse oder Ähnliches zur freien Verfügung stehen.

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

Die Spielregeln

- **Das Gesetz der zwei Füße**

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

- **Hummeln und Schmetterlinge**

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



Schmetterlinge nehmen es leichter, sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, vertiefen sich aber in keins. Man findet sie auch auf der Terrasse oder im Garten – oft entstehen in diesen Gesprächen weitere Themen und ergänzende Ergebnisse.

Die 4 Prinzipien des Open Space

Wer immer auch kommt, es sind genau die Richtigen!



Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.



Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.



Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!



Pro-Action-Café^{xiii}

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 kollektive, strukturierte Beratungsform zwischen Gleichgestellten entwickelt, die die verschiedenen Zugänge und kreativen Ideen der Teilnehmer:innen nutzt. Die Themen werden von den Teilnehmer:innen selbst bestimmt.

Das Pro-Action-Café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmende ihre jeweiligen Vorhaben weiterentwickeln wollen, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.

In größeren Gruppenprozessen kann es beim Ernten der Ergebnisse zu konkreten Aktionen führen.

Grundidee: Ein Café zur konkreten Beratung von vielen Anliegen

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

Voraussetzungen

- Eine Gruppe mit diversen Teilnehmenden, von der Anzahl mindestens 12, nach oben offen.
- Die Bereitschaft der Teilnehmenden, konkrete Vorhaben zu besprechen und Hilfe anzubieten oder anzunehmen.
- Mindestens zwei, besser drei Stunden Zeit.
- Kleine Café-Tische, genau ein Tisch je vier Teilnehmende. 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 „Cafébetreiber“ oder „Cafébetreiberinnen“ (Caféhosts) den Sinn des Treffens und die Regeln. Eventuell kann eine Frage, die alle Gespräche einrahmt, vorgestellt werden. Die Café-Hosts bitten die Teilnehmenden darum, sich einen Moment

Zeit zu nehmen, um sich die Frage zu stellen, welche konkreten Vorhaben oder Fragen sie sich individuell für das Café vornehmen. Dieser Teil kann sehr gut durch eine kleine Entspannungsübung, Yoga oder leichte Meditation unterstützt werden. Auch Musik kann hier helfen.

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

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

Café

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

Runde 1: Was ist die Frage hinter dem Anliegen?

Wir wissen aus der Prozessberatung, dass die erste Version eines Vorhabens noch nicht das reale zu lösende Problem ist. Wir gehen davon aus, dass dieses erst durch das Hinterfragen der Frage, durch das Offenlegen von Annahmen und das Einnehmen neuer Perspektiven zum Vorschein kommt. Die erste Runde ist daher dem Befragen der Frage gewidmet. Wenn das Vorhaben gar sehr unpersönlich erscheint, so wird der bzw. die Gastgebernde 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 Teilnehmende in einer neuen Runde. Die Gastgeberinnen und Gastgeber führen in die Ergebnisse der ersten Runde ein. Was fehlt? Etwa die Fortsetzung der ersten Runde, es gibt Fragen, die noch nicht gestellt wurden. Ansichten und Perspektiven, die noch nicht gewürdigt sind. Oder wo sind die Kunden bzw. Kundinnen der Organisation? Welche konkreten Optionen? ...



Runde 3: Was sind die eleganten nächsten Schritte?

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

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

Dauer der Runden des Cafés

Jede Café-Runde kann in der Regel zwischen 15 oder 30 Minuten dauern. Die konkrete Uhrzeit ist hier nicht so wichtig. Es geht eher darum, die Energie des Cafés zu spüren und den Gesprächen die Zeit zu geben, die sie brauchen, bevor ein neuer Beginn mit neuen Teilnehmenden einsetzt. Die Cafébetreibenden hören etwa auf den Lautstärkenpegel im Raum. Zu Beginn einer Runde ist er eher hoch, die Teilnehmenden an den Tischen finden sich noch in das Thema ein 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). Die Gastgeberinnen und Gastgeber stellen die Ergebnisse und/oder ihre Erfahrungen kurz vor, die Reisenden reflektieren darüber, wie sie ihre eigenen Vorhaben entwickelt und den Gastgeberinnen und Gastgebern geholfen haben.

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

Gemeinsames Ernten von Geschichten (Collective Story Harvesting)

Eine der wirkungsvollsten Anwendungen, die die Art of Hosting - Gemeinschaft kennt, ist jene des Collective Story Harvesting oder wie man deutsch sagen könnte, dem „Gemeinsamen Ernten von Geschichten“. Die Methode verbindet drei unterschiedliche Elemente miteinander;

Storytelling, Hosting und Harvesting (Geschichten erzählen, beherbergen und ernten). So wie sie hier beschrieben wird, wurde die Methode von Mary Alice Arthur, Monica Nissén und Toke Paludan Møller entwickelt.



Wahrscheinlich ist es eine der ältesten Formen wie wir als Menschheit lernen: Geschichten erzählen, Geschichten hören... – Seit Jahrtausenden sitzen Menschen im Kreis und erzählen sich von Erfahrungen, Abenteuer und Lernerfahrungen, die ihnen widerfahren sind. In Geschichten stecken Menschen und ihre Emotionen, Erfahrungen und Erlebnisse, aber auch Fakten und vor allem Lernprozesse – diese werden meistens hervorgehoben („die Moral von der Geschichte“). Geschichten aus der Praxis können komplexe Sachverhalte oft besser darstellen, als dies nüchterne Beschreibungen vermögen. Oft finden wir uns selbst in Geschichten wieder, dies inspiriert zu Gesprächen und Erfahrungsaustausch untereinander und regt wiederum das kollektive Lernen an.

Der Sinn und Zweck des Gemeinsamen Erntens von Geschichten:

- Wir lassen erlebte Geschichten uns etwas lehren
- Die Geschichten und die Erzählenden werden gewürdigt
- Die Methode wird kennengelernt und eingeübt – denn Menschen und Organisationen brauchen es, dass ihre Geschichte/n erzählt und gehört (und gewürdigt) werden...

Zur Vorbereitung der Methode

1. Finde eine Geschichte

Es braucht eine gute Geschichte über einen Veränderungsprozess, der durch Beteiligung, Selbstorganisation (oder Selbstverantwortung), Emergenz... angestoßen / ermöglicht wurde. Ideal ist ein Handlungsstrang, der genug Komplexität, Tiefe und Länge hat, um interessant für die Zuhörer zu sein. Letztlich ist jede systemische Geschichte, die von einem Wandel / einem Lernen berichtet, geeignet. Die Diversität der Teilnehmenden sollte sich in den ausgewählten Geschichten widerspiegeln. Die Geschichte sollte einen Durchbruch oder eine große Lernerfahrung in sich bergen, muss jedoch nicht zwingend „erfolgreich“ gewesen sein.

Wichtig ist **dass die Person, die die Geschichte erzählt, diese selbst erlebt hat**. Es kann es auch sehr interessant sein, mehrere Personen, die in die Geschichte involviert waren, erzählen zu lassen. Somit wird ein noch tieferer und reichhaltiger Einblick gewährt und mehr Gesichtspunkte fließen ein.

Es muss dabei nicht eine oft erzählte oder aufpolierte Geschichte sein. Die Methode hilft dem Geschichtenerzählendem sich seiner Erzählung bewusst zu werden und zu ergänzen, wo es vielleicht noch eine Fokussierung oder Verfeinerung braucht.

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

2. Klären der Ernte-Perspektiven

Überlegt im Hosting Team, was ihr gerne ernten würdet und was nach dem Prozess mit der Ernte passieren soll. Wählt jene Gesichtspunkte/Fragen, die in den Gesamttablauf (und zu dessen purpose) passen. Manchmal – aber nicht immer – ist es notwendig, dass jede Ernte-Perspektive (Frage, s.u.) von mindestens einer Person übernommen wird. Manchmal ist es auch OK, dass eine Perspektive nicht betrachtet (weil nicht gewählt) wird. Es ist übrigens kein Problem, wenn mehrere Personen den gleichen Gesichtspunkt wählen.

Mögliche Gesichtspunkte und Fragen für die Ernte:

- Wie verläuft der rote Faden der Geschichte? Personen, Ereignisse, Schauplätze, Daten, Emotionen und Werte, die Teil der Geschichten sind, sollen festgehalten werden.
- Welche Interventionen, Prozesse und Entdeckungen fallen dir auf?
- Wann ereignete sich ein Durchbruch und was lernen wir daraus?
- Was können wir von der Geschichte für unser eigenes System und für andere Kontexte lernen?
- Was können wir von der Geschichte lernen, um selbst Veränderungsprozesse anzustoßen?
- Welche Frage wirft die Geschichte auf, die wir uns in jedem System stellen können?
- Was passierte in der Geschichte, dass auf Gleichzeitigkeit (Synchronizität) und „Magie“ hinweist?
- Wie kann die Geschichte in einem Bild erzählt werden? Versuche, die Geschichte in einem Bild zu zeichnen.
 - Welche Arbeitsprinzipien leiten sich aus der Geschichte ab?
 - Was lernen wir über Beteiligung?
- Wie wird „Lebendigkeit“ in der Geschichte sichtbar?
 - Wie hat sich das System und das Umfeld in der Geschichte geändert? Finde eine Metapher für das System zu Beginn und am Ende der Geschichte!

Wichtig: diese Ernteperspektive sollte jedes Mal vorkommen:

Präsenz und Aufmerksamkeit: was wirkt/bewegt sich in mir, was wirkt vom Gegenüber auf mich?
Welche Stimmung habe ich bei mir selbst, bei den Zuhörenden, bei der Erzählerin... wahrgenommen?
Welche Resonanz war für mich zu spüren?

Es ist auch möglich, zu einem speziellen Thema zu ernten: gemeinschaftliches Führen, die Kunst der Partizipation, gemeinsames Lernen, etc. – formuliert eure Perspektiven nach dem Vorbild der o.g. Beispiele.

3. Rollen und Funktionen:

OrganisatorInnen

Hosting-Team

Geschichtenerzähende (1 pro Gruppe)

Gruppen-Host

Erntehelfer:innen (6 pro Gruppe)

Zuhörende

• Organizers

• Storyteller (1 per group) ★

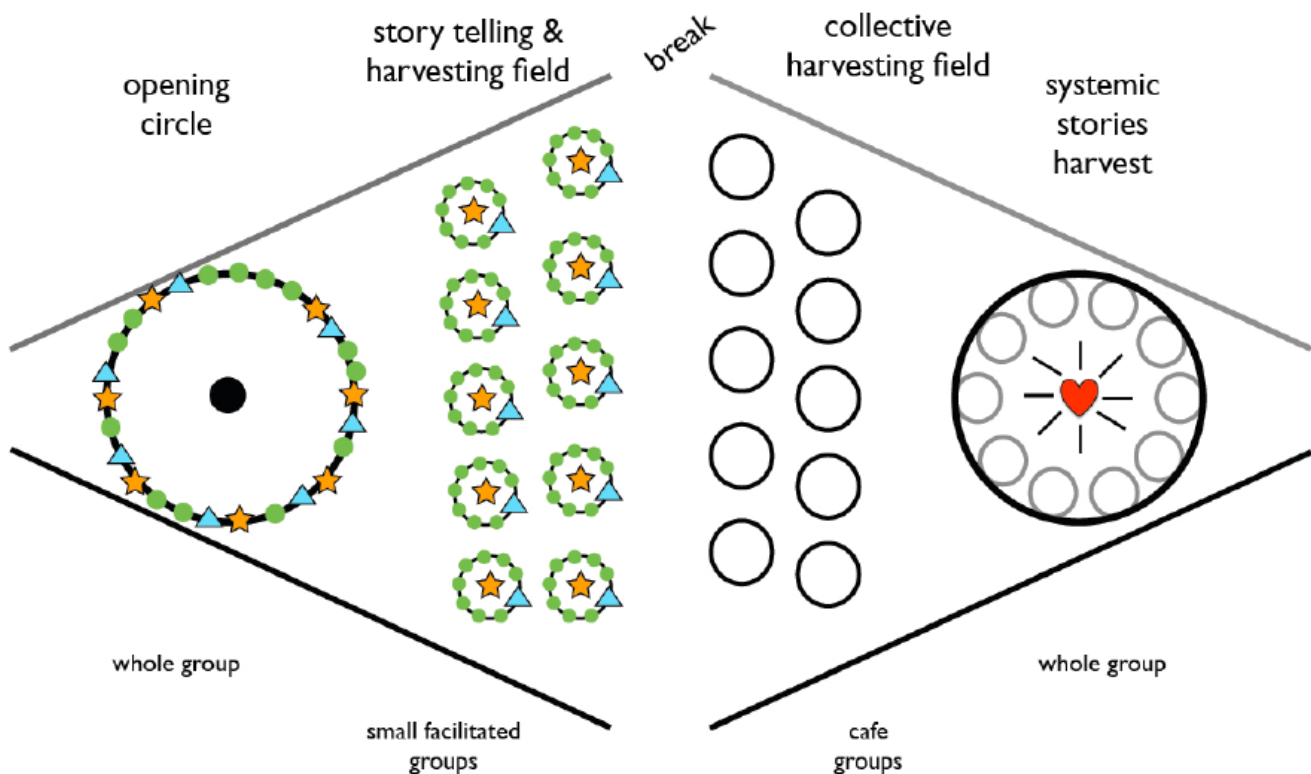
• Story Group Facilitator (1 per group) ▲

• Harvester (6 per group) ●●●●●●

• Listener ●

• Cafe Hosting Team

4. Visualisierter Ablauf:



Zum Ablauf der Durchführung:

- Im Vorfeld wurden angemessene Geschichten ausgewählt, die Geschichtenerzähler eingeladen - und diese haben sich vorbereitet.
- Für jede Geschichte ist ein Host vorgesehen und eingeteilt. Geschichtenerzählende und Hosts wurden einander vorgestellt.

- Für jede Geschichte ist ein Raum mit einem „zuhör- und erzählfreundlichen Setting“ (bequeme Sessel, Decken, Kissen, gestaltete Mitte, gedämpftes Licht...) vorbereitet

Einführung und Rahmen schaffen (15-20 Minuten): Begrüßung der Anwesenden, Einführung in den Ablauf: Die Geschichtenerzählenden berichten kurz, wovon die ihre Geschichte handelt. Die Teilnehmenden sollen sich um den jeweiligen Geschichtenerzählenden ihres Interesses sammeln. Wenn die Verteilung einigermaßen ausgeglichen ist, kann der jeweilige Gastgeber die Teil-Gruppe übernehmen und in die vorbereitete Örtlichkeit führen.

Das Erzählen der Geschichte (30 Minuten): Die jeweiligen Gastgeber begrüßen, erklären den Ablauf und stellen die unterschiedlichen Gesichtspunkte/Fragen vor, unter denen die Geschichte geerntet werden soll (Plakate). Es muss nicht jede Person einen Gesichtspunkt einnehmen. Einfaches Zuhören kann genauso wertvoll sein.

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

Ernte in der Teil-Gruppe (30-50 min)

Die Erntenden können nach der Geschichte Verständnisfragen zu stellen. Danach kann jeder Erntende seine Einblicke erzählen und der Erzählende seine Erkenntnisse zur Verfügung stellen.

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

Pause (20 min)

Gemeinsames Ernten (45-60 min)

- Die gesamte Gruppe kommt wieder zusammen und alle, die dieselbe Aufgabe hatten, sind eingeladen zusammensitzen (z.B. Hosts, Perspektive „Magischer Moment“, Erntefrage „Lebendigkeit“...). Alle versuchen, einer übergeordneten (Metaharvesting) Frage nachzugehen z.B.: „Was für Bedingungen braucht es, damit Partizipatives Führen in unserem Kontext erfolgreich sein kann?“
- Die Untergruppen präsentieren dann der großen Gruppe kurz ihre Erkenntnis. Es braucht wiederum viel Zeit um die Ernte zu ernten.
- Zusätzliche Fragen: Was waren Geschenke für dich während dem gemeinsamen Ernten? Was nimmst du mit aus der gesamten Arbeitseinheit?

Abschließen der Einheit:

Bedanke dich bei den Geschichtenerzählenden und den Erntenden. Erkläre was mit der präsentierten Ernte passiert.

Verzwicktes Fragen–Spiel (Wicked-Question Game)

Das Verzwickte Fragen-Spiel dient dazu, die Frage hinter der Frage zu finden, also die eigene Frage zu vertiefen. Wie bei der Hermeneutik in den Sozialwissenschaften geht es bei diesem Spiel darum, Bedeutungszusammenhänge und den Sinn einer Frage zu verstehen bzw. zu erörtern. Dadurch wird ein neuer sozialer Kontext geschaffen, der es ermöglicht einen anderen Blickwinkel einzunehmen. So ergeben sich sehr schnell neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme. Dieses Spiel entstand auf einem AoH-Training vor einigen Jahren. Das Ansinnen: Man befragt das Problem, bis es platzt.



Das Verzwickte Fragen-Spiel dient dazu, die Frage hinter der Frage zu finden, also die eigene Frage zu vertiefen. Wie bei der Hermeneutik in den Sozialwissenschaften geht es bei diesem Spiel darum, Bedeutungszusammenhänge und den Sinn einer Frage zu verstehen bzw. zu erörtern. Dadurch wird ein neuer sozialer Kontext geschaffen, der es ermöglicht einen anderen Blickwinkel einzunehmen. So ergeben sich sehr schnell neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme. Dieses Spiel entstand auf einem AoH-Training vor einigen Jahren. Das Ansinnen: Man befragt das Problem, bis es platzt.

Ablauf

Zunächst sucht jede und jeder Teilnehmende nach einer Frage, die sie bzw. ihn tief beschäftigt. Diese Frage kann in die Runde von 5 Personen eingebracht werden - drei nehmen Platz, zwei stehen beobachtend in einem äußeren Kreis, hören zu und hosten das Gespräch. Im inneren Kreis beginnt jemand mit seiner bzw. ihrer Frage, alle weiteren Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen dürfen ebenfalls nur mit Fragen antworten. Das heißt, **das Gespräch wird nur über Fragen strukturiert**. Alle Beteiligten können jederzeit auch ihre Fragen einbringen. **Es wird keine Antwort gegeben, nur weiter gefragt**. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Ausgangsfrage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.

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

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

Material

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

Beispiele

„Was ist Glück?“ wurde zu: „Bin ich glücklich?“; „Wie unterstütze ich am besten meinen Weg in die eigene Kraft?“ wurde zu: „Wie kann ich ruhig bleiben, wenn ich sehe, worauf die Welt zusteuert?“; „Wie können wir Schülerinnen und Schüler zum Engagement für eine bessere Gesellschaft motivieren?“ wurde zu „Was hat das Feuer in mir entfacht?“ und „Warum landet das Brot immer mit der Marmeladenseite nach unten?“ wurde zu: „Warum kann die Marmelade nicht in der Mitte sein?“

Dynamic Facilitation^{xiv}

Dynamic Facilitation ist eine offen moderierte Gruppendiskussion mit einer kleineren Anzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (je nach Einsatzform zwischen 8 und 22), die von Jim Rough (www.tobe.net) entwickelt wurde.

Die Methode baut auf die Kreativität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine Lösungsfindung und distanziert sich dabei bewusst von konventionellen, linearen Moderationsstrukturen. Dynamic Facilitation eignet sich insbesondere bei emotional aufgeladenen Fragestellungen und für „knifflige“, konflikträchtige Themen.

Die Methode wird sowohl in der Organisations- und Unternehmensberatung angewendet als auch bei Beteiligungsprozessen (Bürgerräte) oder im Rahmen von Workshops bei ergebnisoffenen Prozessen. In Workshops wird mit 8 bis 15 Teilnehmer:innen gearbeitet, bei Bürger:innen-Räten liegt die Zahl der zufällig ausgewählten (!) Teilnehmer:innen bei 16 – 20. Auf die Bürger:innen-Räte wird hier nicht näher eingegangen. [Was ist ein Bürgerrat? \(buergerrat.de\)](http://buergerrat.de)

Anwendungsfelder

Besonders geeignet ist die Methode

- bei kreativer Lösungsfindung bei gleichzeitigem Aufbau von Vertrauen in einer definierten Gruppe (choice-creating → Finden möglichst vieler Lösungsansätze).
- wenn alle Teilnehmenden ein echtes Interesse haben, eine Lösung herbeizuführen.
- Konflikthafter, emotionalen Themen, für die es keine offensichtliche Lösung gibt.

Bei der Arbeit mit Dynamic Facilitation kommt es häufig zu einem „kreativen Durchbruch“: eine gemeinsame Lösung taucht auf, sie emergiert. Wenn allerdings nur ein begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung steht, kommt es möglicherweise nicht zu einem kreativen Durchbruch. In diesem Fall muss anschließend an die DF-Sessions eine konventionelle Entscheidungsfindung durchgeführt werden. Alle Teilnehmenden sollten während des gesamten Moderationsprozesses anwesend sein. Für das Finden von sachlichen und emotional nicht belasteten Lösungen sind andere Kreativitätsmethoden wie z. B. Brainstorming geeigneter.

Ablauf

Vier Plakatwände/ Flipcharts werden mit den folgenden Überschriften betitelt:

- Herausforderungen / Fragen
- Lösungen / Ideen
- Bedenken / Einwände
- Informationen / Sichtweisen

Unter dem Stichwort „Herausforderungen / Fragen“ werden Aussagen gesammelt, die das zu lösende Problem beschreiben. Diese werden als Fragen formuliert: „Wie können wir xy erreichen?“

Auf dem Plakat mit dem Titel „Lösungen / Ideen“ werden alle genannten Lösungen geschrieben, unabhängig davon, auf welches der formulierten Probleme und Fragestellungen sie sich beziehen.

Bei den „Bedenken / Einwänden“ werden jene Befürchtungen gesammelt, die zu den bereits bestehenden Lösungsvorschlägen formuliert wurden.

Durch die klare Trennung auf unterschiedlichen Plakatwänden/ Flipcharts erhalten die Lösungsvorschläge keine negative Bewertung; gleichzeitig werden die Bedenken jedoch anerkannt und somit wird der emotionalen Komponente Rechnung getragen.

Alle weiteren Äußerungen, Fakten, Informationen und Beobachtungen, die von den Teilnehmenden geäußert werden, kommen auf die Liste „Informationen und Sichtweisen“. Es spielt keine Rolle, ob die hier benannten Punkte der Wahrheit entsprechen oder falsch sind.

Während des gesamten Prozesses schreibt der Moderator bzw. die Moderatorin auf allen vier Wänden mit. Alle Beiträge werden laufend durchnummeriert, sodass der Gesprächsverlauf nachvollziehbar ist.

Wenn alle Probleme, Lösungsvorschläge, Bedenken und sonstigen Anmerkungen, die die Teilnehmenden bereits in den Prozess mit hineingetragen haben, benannt und auf den Tafeln visualisiert worden sind, setzt eine gewisse „Leere“ in der Diskussion ein. Es ist nun möglich, sich aus der „Verhaftung der Gedanken“ zu lösen und es entsteht offener Raum für etwas Neues. Nun tritt das schöpferische und kreative Potenzial innerhalb der Gruppe zutage. Treten dennoch zu einem späten Zeitpunkt neue Probleme, Bedenken o. Ä. auf, werden diese ebenfalls auf den Plakatwänden gesammelt. Das Ziel ist nicht, eine alternative Lösung A, B oder C zu finden. In Dynamic Facilitation geht es eher darum, einen gemeinsamen kreativen Durchbruch zu erlangen, der auch die Spannung innerhalb der Gruppe löst und von allen als richtiger Lösungsweg empfunden wird.

Entwürfe zu weiserem Handeln (Designing for Wiser Action, kurz: DWA)^{xv}

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

Dieser Prozess der Entscheidungsfindung kann Menschen eine Gelegenheit bieten, um Hilfe zu bitten, und ermöglicht es anderen, sich in Hilfestellung und Großzügigkeit zu üben. Ziel ist es, das Handeln „weiser“, reflektierter und durchdachter, angereichert durch die „Weisheit der Vielen“ zu gestalten.

DWA ermöglicht uns, Hilfe und Unterstützung zu bevorstehenden konkreten Projekten, an denen wir arbeiten, einzuholen und mit den anderen das im Art of Hosting Gelernte, inklusive der Methoden, anhand von realen Situationen auszuprobieren.

Ablauf (Übersicht) und Timing – optimales Timing: mind. 3-4 Stunden

1. Projekt-Caller einladen (eventuell Vorgespräch mit den einzelnen Projekt-Einbringern) – im Vorfeld, variabler Zeitaufwand
2. Den Prozess (DWA – Ablauf) vorstellen
3. Vorstellen der Projekte durch die Caller im Plenum (2 min/Projekt)
Vorstellen der Arbeitsweise: Tische, Templates (Erntepлакate)
4. Gruppen um die Caller bilden
(Zeitbedarf für 2.-4.: ungefähr 30 min)
5. Teamarbeit, um die Caller in ihrem Projekt zu unterstützen (mind. 1,5 Stunden)
6. Wechsel der Gruppe zu einem anderen Projekt und Peer coaching (20 Min = 8 – 10 min lang präsentiert der Caller die Arbeit bis jetzt, die Coaches hören zu und geben dann 8 – 10 Min Feedback)
7. Rückkehr des Beratungsteams und Integration des Gelernten/Erfahrenen (20-30 min)
8. Bericht im Plenum (10 – 20 Min, hängt von der Anzahl der Caller ab)

Wenn mehr Zeit zur Verfügung steht: hier ein paar zusätzliche Vorschläge:

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

Das Hosting Team, das den DWA-Prozess begleitet, hat die Aufgabe, die Projekte gut auszuwählen. Die Arbeitsgruppen sollten zumindest 3 Personen (außer dem Projekt-Caller) umfassen, daher ist die TeilnehmerInnenzahl insgesamt eine kritische Größe für die Anzahl der bearbeitbaren Projekte.

Rollen:

- Einer oder zwei Hosts: Stellen der Gruppe den Ablauf vor, helfen den Teilnehmern vor Beginn des Prozesses Klarheit zu finden (und müssen sie eventuell dazu herausfordern, ein konkretes Projekt mit einem klaren Ziel zu benennen) und leiten den gesamten Gruppenprozess
- Caller: sind die Personen, die Hilfe suchen, um Klarheit und Fokus zu erlangen, und einen Entwurf und Anwendungsstrategien für ein bestimmtes Projekt (Anliegen, Event/s)... zu erstellen. Die Caller hosten gleichzeitig ihre kleine Arbeitsgruppe

- Co-Designer: Sind die Leute, die als Beratungsteam einem Projekt-Caller bei den ersten Schritten des gemeinsamen Erstellens des Entwurfes helfen. Somit kann Großzügigkeit geübt werden.
- Gesamte Gruppe: arbeitet handlungsorientiert mit allen Elementen der AoH-Praktiken, so dass sie in dem entworfenen Prozess zur Geltung kommen und die Kunst des Hostings so hilfreich und verständlich wie möglich machen
- Ressource Team: Wenn mehrere erfahrene Hosts zugegen sind und die Gruppe relativ groß ist, wäre es von Vorteil, dass einige Hosts als Ressource Team von Team zu Team schauen, um zusätzliche Hilfestellung zu leisten.

Genauerer zur Durchführung des Design for Wisser Action:

Ad 1.: Lade die potentiellen Teilnehmer (Callers) ein.

Es werden Leute eingeladen, damit sie um Hilfe bei der Erstellung eines „Entwurfs zu weiserem Handeln“ in einem konkreten Projekt bitten können. Arbeite mit denjenigen, die bereit sind, als Caller in Aktion zu treten, um ihre Intentionen herauszufinden. Dieser Prozess benötigt ein schon konkret entwickeltes Projekt, mit dem man arbeiten kann, nicht nur vage Absichten, die noch geformt werden müssen (s. Kriterien!). Das Projekt muss innerhalb des kommenden Jahres umgesetzt werden. Falls du den DWA-Prozess während eines AoH Trainings einsetzt, solltest du sichergehen, dass du die Teilnehmer spätestens am Vorabend des geplanten Prozesses einlädst. Achte bei der Auswahl der Projekte auf eine gute thematische/inhaltliche Streuung und auf die Mindest-Teilnehmerzahl in der Design-Gruppe.

Kriterien um Hilfe zu bekommen:

Folgende Kriterien unterstützen die Projekt-Caller – also diejenigen, die um Hilfe fragen – dabei, ihr Projekt für das Design for Wisser Action vorzubereiten:

- Ich habe mich dazu entschlossen, dieses Projekt wirklich durchzuführen
- Ich habe, zumindest in den Grundzügen, einen Auftrag für mein Projekt – aus meinem Inneren heraus und von Entscheidungsträgern in meinem System.
- Ich bin bereit, um Hilfe zu bitten und Hilfe von anderen anzunehmen, in einem gemeinsamen Prozess des Lernens und Übens
- Das Projekt sollte einen partizipatorischen Aspekt haben und Engagement (mit Verbindlichkeit) fördern – und in den nächsten 12 Monaten stattfinden
- Das Projekt sollte zumindest aus einem einzelnen Meeting bestehen, oder Teil eines längeren strategischen Prozesses sein
- Das Projekt sollte für mehr Personen von Nutzen sein, nicht nur für die Projekt-Caller selbst und seine unmittelbare Umgebung.

Einführung für Projekt-Caller (ev. auch als Arbeitsblatt für interessierte Projekt-Caller)

Zur Einladung, ein Projekt zur gemeinsamen Bearbeitung im DWA einzubringen, kann es hilfreich sein, den Projekt-Callern noch folgende Unterstützung anzubieten:

Beschreibe dein Projekt:

Name des Projekts...
Name des Projekt Callers (und gegebenenfalls seiner/ihrer Organisation)...
Sinn und Zweck des Projekts ...
Wann wird der partizipative Prozess stattfinden?...
Wie viele Personen werden teilnehmen?...

Möglicherweise werden die DWA-Hosts den Projekt-Callern auch ein eigenes **Meeting** anbieten...

„Alle Projektteilnehmer (Caller) sind zu einem Meeting am/um im Raum eingeladen, um die Präsentation einer 30-sekündigen Abhandlung zu ihrem Projekt zu üben (Beantwortung der oben genannten Fragen). Bei diesem Meeting werden wir außerdem den Designing for Wiser Action (Entwürfe für weiseres Handeln) Prozess genauer vorstellen.“

Ad 2.: Stelle den DWA-Prozess vor:

Warum ist es wichtig, um Hilfe beim Entwerfen weiseren Handelns für bestimmte Vorhaben zu bitten?

- **Klarheit über Bedarf und Nutzen**
Klarheit über Bedarf und Nutzen schafft ein Motivation und ein Zentrum für die Arbeit. Versuche als Caller so klar und deutlich wie nur möglich zu sein. Je deutlicher du bist, umso besser können dir die anderen helfen. Du wirst zumindest einen klaren Prozess leiten, um den gesuchten Nutzen zu finden.
- **Respektvolle Beziehungen – Vielfalt schätzen**
Es hilft, in einer guten Beziehung zu sich selbst und anderen zu stehen. Wenn du mit dir selber im Reinen bist, kannst du auch gute Beziehungen zu deinen Nächsten aufrechterhalten und die menschliche Vielfalt nicht nur genießen, sondern auch davon profitieren. Das bedeutet keineswegs, dass ihr in Allem einer Meinung sein müsst –auch bei Uneinigkeiten kann man eine respektvolle Beziehung wahren und sich auf die Durchführung der Arbeit konzentrieren.
- **Für die Welt weiser handeln**
Gute Arbeit sollte immer reale Ergebnisse bringen. Die Hopi Indianer fragen „Wird es Mais für die Leute wachsen lassen?“ Was werden deine Handlungen Hilfreiches für deine Welt bewirken?

Ad 3.: Stelle die Projekte vor.

Versamle die Caller in einem Kreis in der Mitte der Gruppe. Bitte jede/n von ihnen, ihr/sein Projekt kurz 2 Minuten lang vorzustellen. Jeder einzelne Caller steht im Raum und andere gehen zu ihm/ihr hin. Ermittle die Gruppe daran, dass es Zeit ist, Großzügigkeit zu üben – das nächste Mal könnten sie dran sein!

Ad 4 - 7.: Stelle die Arbeitsweise vor.

Zeige die Leitfragen und die Erntevorlagen (Plakate / Templates). Jede Gruppe hat einen eigenen Arbeitsplatz (Tisch oder Raum). Warne die Caller davor, zu viel Zeit mit der Vorstellung ihres Projektes zu vergeuden, so dass keine Zeit mehr für die Arbeit an demselben bleibt! **Geh die Fragen durch, die die Gruppe bearbeiten wird** und schlage vor, dass die Gruppe „Post-Its“ auf dem Entwurf verwendet, da der Peer-Coaching-Prozess die Sichtweise verändern kann und man Dinge vielleicht wieder verschieben muss. Wichtiger Hinweis für die Gruppen: Gebt darauf acht, nicht stecken zu bleiben – haltet den Prozess in Schwung und zielt auf Klarheit ab!

Instruktion an die TeilnehmerInnen:

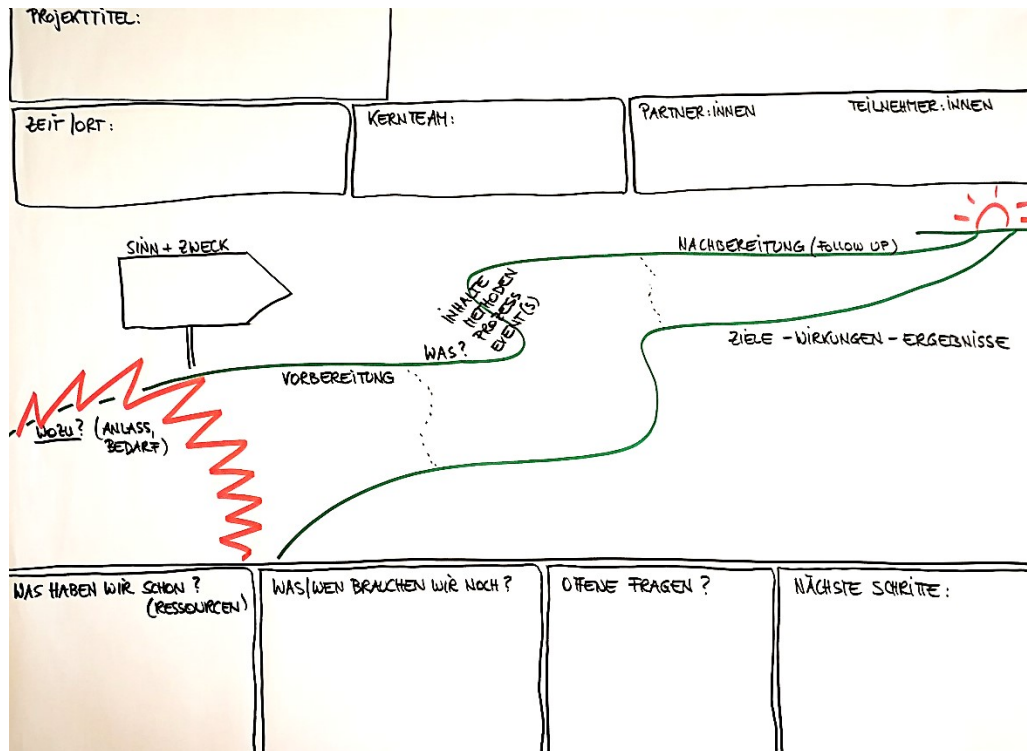
- Beginnt zusammen in euren Teams, indem der Caller das Projekt kurz vorstellt.
- Arbeitet zusammen in der ersten Phase des Prozesses. Orientiert euch an den durch das Ernteplatat vorgegebenen Fragen/Themen. Alle beteiligen sich am Gespräch und visualisieren mit Post-Its auf dem Ernteplatat mit. Hosts und Stewards sind gegebenenfalls dazu da, mit Input, Rat und Tat zur Seite zu stehen.
- In der zweiten Phase wandert die Gruppe weiter zu einer Peer Coaching Session. Dafür wählt sie ein anderes Projekt bei einem anderen Caller. Nun geht es darum den Entwurf zu verfeinern. Nach einer kurzen Darstellung des bisher Erarbeiteten, schweigt der Caller und das neue Team unterhält sich über die eigenen Eindrücke, Hypothesen, Leerstellen... die ihnen am bisherigen Entwurf auffallen. Harvesting des Feedbacks durch den Projekt-Caller während des Gesprächs.
- (Wenn es genügend Zeit gibt, kann eine zweite Peer-Coaching Phase sehr hilfreich sein...)
- Darauf folgt eine Integrations- und Präzisionsphase in den ursprünglichen Gruppen.
- Schlussendlich kommen wir wieder zusammen und hören, was die nächsten Schritte sein werden
- Die einmal formierten Teams bleiben ganze Zeit zusammen, so dass wir gute Arbeit leisten können.

Was ihr braucht, um gut arbeiten zu können:

- Leitfragen
- Erntevorlagen („templates“)
- Ein guter Arbeitsplatz

Ad 8.: Wenn die Gruppe wieder im Plenum zusammenkommt...

...setzen sich die Caller in die Mitte und antworten auf folgende Fragen: Wofür bin ich dankbar? Und: Was sind meine nächsten zwei weisen Schritte?



Das Seilspiel

Das Seilspiel eignet sich hervorragend, um die Prinzipien von Zusammenarbeit zu verdeutlichen und erfahrbar zu machen. Je nach Reflexionsfrage können aber auch Themen wie Führung oder Lernen bearbeitet werden.

Mit dem Seilspiel werden die Dynamik in der Gruppe, verschiedene Führungsstile, die Bedeutung des gemeinsamen Fokus und die verschiedenen Qualitäten von Hosting auf lustvolle Art und Weise klar.

So funktioniert es:

- Gruppengröße: ab 12 Personen; wenn die Personenanzahl ungerade ist, kann ein (Co-)Host auf eine gerade Zahl ergänzen oder ein bis zwei Teilnehmer:innen fungieren als Beobachter:innen.
- Material: pro 2 Teilnehmer:innen braucht es ein dickes Seil in der Länge von 1,5 m; Moderationskarten und Stifte

Anleitung:

- lege jeweils 3-4 Seile sternförmig auf, mit einer Überschneidung in der Mitte
- jede Teilnehmerin/ jeder Teilnehmer nimmt ein Seilende in die Hand – alle stehen im Kreis
- nun lautet die Aufgabenstellung an die Teilnehmer:innen:
 - Bildet mit den Seilen eine Struktur in der Mitte!
 - Behaltet dabei euer jeweiliges Seilende immer in eurer Hand! Handwechsel ist nicht erlaubt!
 - Sprechen ist nicht erlaubt!

- Ihr seid fertig, wenn jede/ jeder von euch nur noch ca. 10 cm Seil zwischen der Struktur und der eigenen Hand hat – dann könnt ihr euch mit den Seilen in der Hand hinsetzen.
- Gebt keine weiteren Erklärungen und achtet auf die Einhaltung der Regeln.
- Es macht mehr Spaß, wenn es ein Wettbewerb unter den Gruppen ist und/ oder wenn während der Aufgabe schwungvolle Musik gespielt wird.
- Wenn alle Gruppen ihren Knoten fertig haben und sich zufrieden zurücklehnen, verrate ihnen lächelnd die „wirkliche Aufgabe“: sie sollen den Knoten wieder bis zum Ursprungszustand auflösen (es gelten die gleichen Regeln wie vorher!)
- Starte wieder mit der Musik und beobachte.

Mögliche Reflexionsfragen/ Debriefing:

- Was habt ihr über Zusammenarbeit erfahren?
- (Was habt ihr über Hosting/ Führung/ Teilnehmen/ Lernen erfahren?)
- Welche Prinzipien haben euch geholfen, die Aufgabe erfolgreich zu meistern?
- Was habt ihr über euch selbst gelernt?

Visualisieren

Bei Art-of-Hosting-Prozessen und bei anderen partizipativen Prozessen spielt die Visualisierung eine große Rolle.

So führen ansprechend gestaltete Plakate durch den Prozessablauf, die inhaltlichen Impulse werden mittels Karten und Bodengestaltung vermittelt und alle Beiträge der Teilnehmer:innen und Erkenntnisse sichtbar festgehalten.

Auch die im Art-of-Hosting verwendeten Methoden wie WeltCafé, Open Space oder Pro Action Café kommen nicht ohne visuelle Unterstützung in Einsatz.

Wozu der Aufwand und Papierverbrauch?

Visualisierung bringt viele Vorteile:

Die einfachste Art der Visualisierung ist das schriftliche Festhalten von Gesagtem. Das Aufschreiben der Beiträge erleichtert ein nochmaliges Nachdenken über das Gesprochene, eine Reflexion und gegebenenfalls ein Revidieren oder Verfeinern bzw. Vertiefen. Dies kann sowohl durch die Teilnehmer:innen geschehen, die den Beitrag ursprünglich eingebracht haben. Aber auch alle anderen Teilnehmer:innen können sich auf das Aufgeschriebene beziehen und es weiterdenken. Oft ermöglicht der Akt des Aufschreibens ein „Loslassen“ und öffnet die Tür für die gemeinsame Weiterentwicklung eines Gedankens oder einer Idee. Ist etwas einmal auf einem Plakat schriftlich festgehalten, so kann man/ frau sich anderen Dingen widmen.

Durch die Verwendung von unterschiedlichen Farben, Schriftgrößen und anderen Strukturierungselementen wie Überschriften, Aufzählungspunkten, Absätzen, Info-Kästen etc. bringen wir Ordnung in die Informationsvielfalt. Pfeile und Verbindungslinien machen komplexe Sachverhalte nachvollziehbarer.

Wenn Bilder, Skizzen oder Illustrationen verwendet werden, schaffen wir einen zusätzlichen sinnlichen Wahrnehmungskanal, der die Verständigung untereinander erleichtert. Neben den verbalen Ausdruck tritt nun auch die bildliche Sprache, die das gesprochene Wort verdeutlicht, veranschaulicht und eine andere Form der Sinnerfassung ermöglicht.

Dieses Veranschaulichen kann auf Flipcharts und Pinnwänden, auf Papierbögen und Karten unterschiedlichen Formats oder auf Wänden, Fenstern oder dem Boden erfolgen.

Analog oder digital: Analoge Visualisierungen können während des gesamten Prozesses im Raum sichtbar bleiben und erzählen damit die Geschichte des Prozesses. Sie können jederzeit ergänzt und erweitert werden und „langsam wachsen“. Digitale Visualisierungen bringen den Vorteil, dass sie mehrfach verwendet und schnell adaptiert werden können. Auch die Dokumentation ist einfach. Der Nachteil ist, dass digitale Visualisierungen aus dem Blickfeld und Bewusstsein verschwinden, sobald der Beamer ausgeschaltet wird oder die nächste Präsentationsfolie erscheint. .

Jedenfalls gilt: auch unperfekte Visualisierungen wirken und sind überdies charmant und lebendig!

Für alle, die sich für Prinzipien und Grundlagen der Visualisierung, leicht anwendbare Kernelemente, kreative Anregungen und Tipps und Tricks interessieren, gibt es inzwischen eine Vielzahl an Publikationen und Workshops.

Den Raum gestalten: Schönheit und Settings

“Schönheit ist ästhetisch, praktisch und nützlich.” (Platon)

Der Raum und die Atmosphäre, in denen sich Menschen treffen und miteinander zu wesentlichen Fragen arbeiten, verdienen besonderes Augenmerk: sie können kraftvolle Unterstützung für gute Gespräche sein!

Räume wirken auf uns Menschen – oft unbewusst, aber machtvoll. Es gibt Räume – im Innen und im Außen -, in denen wir uns wohlfühlen, uns gerne aufhalten und die zum Verweilen einladen. Solche Räume unterstützen Begegnung, Kreativität und Offenheit. Im Art-of-Hosting wird diese Kraft des Raumes wertgeschätzt und bewusst genutzt:

- In der Wahl des Veranstaltungsortes
- In der Gestaltung der Räume vor Ort
- In den Settings

Die Atmosphäre des Veranstaltungsorts:

Die erste wesentliche Entscheidung ist für geübte Veranstalter:innen vertraut: wo wollen wir unsere Veranstaltung durchführen? Wohin wollen wir einladen?

Folgende Aspekte können dabei Klarheit schaffen: Verfügt der Ort über eine wohltuende Atmosphäre? Gibt es natürliches Licht und eine gute Akustik? Gibt es genügend Platz für Pausen und die Arbeiten in kleinen Gruppen? Kann man direkt ins Freie, in die Natur gelangen oder gibt es vielleicht sogar eine Terrasse oder einen Garten, die mitbenutzt werden können? Gibt es – vor allem bei mehrtägigen Veranstaltungen – Orte für den Rückzug, die Ruhe und/ oder für Bewegung? Und können die Ergebnisse der Arbeit sichtbar an den Wänden oder Fenstern angebracht werden, sodass die Erfolge und Erkenntnisse weiter inspirieren?

Auch die Möglichkeiten für gutes Essen (inkl. vegetarischer, veganer, glutenfreier, ... Nahrungsmittel) und für eine einfache (umweltfreundliche) Anreise sind beachtenswerte Aspekte für einen Veranstaltungsort.

Ist ein passender Ort gefunden, geht es um die Gestaltung der Räume.

Ansprechende, passende Raumgestaltung:

Das kann reichen von gestalterischen Elementen wie

- Der liebevollen, zum Thema passenden Gestaltung der Kreismitte (Blumen, bunte Bälle, Symbole für die Arbeitsfrage, ...)
- Einem Willkommensgruß auf jedem Teilnehmer:innen-Stuhl (ein Zitat, ein Bonbon, ...)
- Zitaten, die auf langen Papierbändern an den Stirnseiten der Stiege angebracht werden
- Plakaten an den Wänden, die Orientierung geben, Inhalte vermitteln UND „schön sind“

über die klassischen Gastgeber:innen-Aktivitäten, die für ein Wohlfühlen nötig sind, z. B:

- Ordnung im Raum (Stühle zurechtrücken, leere Kaffeetassen verräumen, Papier entsorgen, ...)
- Regelmäßig lüften (oder für eine funktionierende Heizung sorgen)
- Decken und Kissen bereitstellen (für schmerzende Rücken, Arbeiten am Boden, ...)

bis hin zur Erstellung eines Leitsystems, sodass die Gruppenräume leicht auffindbar sind oder der Weg in den Garten ersichtlich wird.

Settings bestimmen die Art und Intensität der Beteiligung:

Sämtliche Methoden im Art-of-Hosting, verzichten auf die klassische Kinobestuhlung (Konsument:innen-Haltung) und die Bühne für die Expert:innen einer Podiumsdiskussion (→ Hierarchie und Konfrontation). Will man Menschen miteinander ins Gespräch bringen, so sollte die Gleichberechtigung aller Teilnehmer:innen abseits von klassischen Hierarchien bereits durch die Art der Bestuhlung und Raumgestaltung sichtbar und spürbar werden.

Ein Kreis ist ein egalitäres, transparentes Setting: im Kreis sind alle gleichberechtigt, alle werden von allen gesehen und somit auch leichter gehört. Die Mitte des Kreises stellt den Fokus für die Gruppe her.

Das Gespräch an kleinen Tischen mit vier oder fünf Personen erlaubt vertrauensvollen Austausch. Auch in kurzer Zeit können alle zu Wort kommen und sich nicht nur thematisch, sondern auch menschlich näher kennenlernen.

Alle Kleingruppenformate – ob zu zweit, zu dritt oder zu viert – vermitteln ebenfalls das Gefühl von Sicherheit und es gelingt sehr schnell, tiefer in Thematiken einzusteigen.

Ruhigen Menschen und denen, die nicht gewohnt sind, in großen Gruppen zu sprechen, kommen diese Formate ebenfalls entgegen und sie können sich ohne große Überwindung einbringen. So kommen alle Perspektiven und Erfahrungen in den Raum.

Während eines Art-of-Hosting-Trainings oder einer Veranstaltung sollte die Verantwortlichkeit für „Space & Beauty“ – also für die Gestaltung der Räume – fix vereinbart werden, sodass die Kraft der Räume optimal zur Geltung kommen kann.

D) DIE ERNTE (HARVESTING)

Was ist Ernten? - Mehr als Ergebnissicherung!

Wozu wollen wir Ergebnisse „ernten“?!

Wer Menschen zur Entwicklung von Vision und Strategie, zur Diskussion von Problemen, zum Finden von Lösungen oder Entscheidungen bzw. zum innovativen Denken zusammenruft, will die Ergebnisse festhalten. Protokolle und Berichte, eine Dokumentation, ein Fotoprotokoll ... die Ergebnisse werden zumeist schriftlich (bzw. auf abfotografierten Plakaten) gesichert.

Ein Protokoll erfüllt im Wesentlichen die Aufgabe des Nachweises und der Nachvollziehbarkeit von Vereinbarungen und Entscheidungen im Nachhinein und gehört damit zur Grundausstattung jeder ordentlichen Verwaltungsarbeit.

Oft stellen wir jedoch fest: Für dieses Meeting, jenes Treffen des Teams, diesen spannenden Workshop – da bräuchte es etwas anderes als eine bloße Niederschrift. Mit Art of Hosting und anderen Settings partizipatorischen Arbeitens haben wir Zugang zu Wissen und Methoden, um gute Gespräche in Gang zu bringen.

- ⇒ Aber welche Techniken und Werkzeuge unterstützen uns dabei, die Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesen Gesprächen auch wirksam in unseren Alltag zu bringen?
- ⇒ Welches Wissen brauchen wir, um die Früchte guter Gespräche allen Beteiligten und ihrem Umfeld nutzbar zu machen?
- ⇒ Wie können wir einen kreativen Beteiligungsprozess so dokumentieren, dass die Ergebnisse nachvollziehbar, motivierend und inspirierend werden für die Umsetzung...?
- ⇒ ... und das nicht nur für die Anwesenden, die nach dem Meeting „vom Wissen zum Tun“ kommen wollen, sondern auch für Stakeholder und das Umfeld der beteiligten Organisationen?
- ⇒ Und wenn wir im Meeting (noch) keine konkreten Ergebnisse und Handlungen (im Sinne einer „To do-Liste“) gefunden haben: welche neuen Fragen sind entstanden?

Mehr als Niederschreiben = Ernten

„Harvest“ übersetzen wir mit „Ernte“, „Ertrag“ und „Gewinn“ – diese Begriffe spannen im Deutschen einen Bogen vom Konkreten („Ernte“) zum Abstrakteren („Ertrag, Gewinn“) und lassen im übertragenen Sinn nicht nur an Feldfrüchte denken. Die Ernte-Metapher ist hilfreich: Denn anders als es bei Protokollen, Niederschriften, Berichten der Fall ist, impliziert die Rede von der „Ernte“ auch deren Weiterverarbeitung und Weitergabe. Protokolle werden abgelegt. Die Ernte-Ergebnisse hingegen werden zu Produkten eingekocht, haltbar gemacht, veredelt, essenzialisiert – mit dem Ziel, dass möglichst viele davon zehren können. Das Niedergeschriebene (Protokollierte) ist also das Rohmaterial; der Prozess des Erntens hingegen hebt bunt und schmackhaft, sinnlich erfassbar und sichtbar den Erfolg und Ertrag der Bemühungen hervor. Die erreichten Ergebnisse bzw. Teilschritte werden wertschätzend aufbereitet – auch unter Berücksichtigung der emotionalen Komponente. So mag es im Gespräch berührende Momente gegeben haben oder gemeinsames Lachen und Spaß, und dies alles findet seinen Niederschlag auch in der Ernte. Geerntet wird Lebendiges: Früchte, Gemüse, Blumen, Bäume, Samen.

Dieses kann verarbeitet aber auch für die neue Aussaat verwendet werden. In Konversationen und Meetings geht es um lebende / lebendige Systeme. Der Ertrag aus diesen Begegnungen kann ebenso nahrhaft sein wie die Feldfrüchte bzw. weitere Prozesse des Wachstums und der Entwicklung nach sich ziehen.

Außerdem erinnert uns das Diktum von der „Ernte“ auch daran, in unseren Treffen nicht nur ständig neue Ideen und Lösungen hervorzubringen, die wir danach nicht umsetzen. Das wäre so, als würden wir ständig nur säen und das Feld bestellen – aber niemals ernten.

Wir finden also das Bild hilfreich und verwenden daher die Begriffe „Ernten“, „Harvesting“ und auch den erweiterten Begriff der „Ertragssicherung“ für den Prozess, die Ergebnisse aus wichtigen Gesprächen füreinander und für andere nutzbar, brauch-bar zu machen.

Wo die Ernte beginnt: Bedarf und Ziel

Auch hier können wir noch einmal tiefer in die Metapher einsteigen. Denn bevor eine Gärtnerin oder ein Bauer das Beet bzw. das Feld bestellt, hat sie/er sich schon überlegt: Was brauche ich? Was will ich ernten? So wird zunächst das Feld bestellt, der Boden hergerichtet, Kompost oder Mist eingearbeitet – alles Tätigkeiten, die VOR der eigentlichen Aussaat zu tun sind. Wir werden noch ausführlicher darstellen, dass diese Vorbereitung der Ernte lange vor der Zusammenkunft beginnt. Hier wollen wir vor allem auf die zentrale Perspektive hinweisen, unter der aus unserer Sicht jeder Prozess, jedes Meeting, jede Zusammenkunft geplant und auch die Ernte durchgeführt werden muss:

Der erste Blick richtet sich auf den **Bedarf**: Was fehlt uns, woran leiden wir Mangel (in unserem Unternehmen, der Organisation, dem Verein, der Gruppierung...), wo orten wir eine Notlage, die wir beheben wollen (oder müssen)? Das heißt: Was ist der Bedarf, das Bedürfnis, das durch diese Zusammenkunft gestillt werden soll? (Die internationale Art of Hosting & Harvesting-Community verwendet hierfür den Begriff „*need*“.)

Welche **kraftvolle Frage** ergibt sich aus diesem Bedarf?

Und schließlich: Welchen **Zweck**, welches **Ziel** verfolgen wir den Gesprächen, zu denen wir einladen? Was wollen wir erreichen? Welche Art von Ernte würde unsere Handlungsfähigkeit unterstützen und unsere Entscheidungen auch für Menschen nachvollziehbar machen, die selbst nicht am Prozess teilgenommen haben? („*purpose*“)

„Need and Purpose“ – **Bedürfnis und Ziel bzw. Absicht** stehen also am Beginn einer jeden Planung für ein Treffen, in dem wir zu Beteiligung und zum kollektiven Nachdenken einladen. Die **Ernte richtet sich nach dem, was wir brauchen**:

Sind es **politische Forderungen**, wird die Ernte einen Forderungskatalog und Argumente umfassen. Brauchen wir **Ideen für einen Aktionstag**, werden wir diese sammeln, im Hinblick auf Ziel und Umsetzungsmöglichkeit bewerten und priorisieren. Wenn wir ein bislang **wenig diskutiertes Phänomen ausleuchten** wollen, wird die Ernte Begriffsklärungen, (Aus)Wirkungen des Phänomens und Bedarfe der Akteure erheben, die mit dem Phänomen zusammenhängen.

Mit einer Ernte wird es möglich, „mehr“ zu erfassen als mit einem Protokoll: Stimmung und Emotionen, Tendenzen in der Gruppe und individuelle „Ausreißer“; Bilder, Geschichten und Erfahrungen.

Die Ernte, wenn sie gelingt, schafft Bindung und Verbindlichkeit und unterstützt jede/n einzelnen bei der Übernahme der je eigenen Verantwortung für die Umsetzung der Ergebnisse.

Worum geht es im Prozess des Erntens?

Die Ernte generiert bedeutungsvolle Ergebnisse, die einen „Mehrwert“ mit sich bringen: Wir nutzen die Unterschiedlichkeit der Gruppe und bringen verschiedene Perspektiven auf das Thema/die Frage ein. In der Ernte werden alle diese Perspektiven festgehalten: Sie dokumentiert nicht nur den „Mainstream“, sondern auch randständige Gedanken, Ideen und „Ausreißer“. Dadurch ist es möglich, achtsamer und aufmerksamer ins Handeln zu gehen.

Wir entwickeln eine besondere, weil kollektive, Klarheit darüber, was wann zu tun ist. Dies gelingt unter anderem deswegen, weil die Ernte das gemeinsame Gespür zur Bedürfnislage und zum gemeinsamen Ziel in den Beteiligten wachhält. Im gemeinsamen Handeln kann man sich immer wieder darauf beziehen: Wie haben wir das noch gemeint? Womit wollten wir anfangen? Was ist meine/unsere Rolle dabei? Die Ernte kann alle möglichen Formen annehmen: Bilder, Texte, Fotos, Geschichten, Listen, Thesen und vieles andere mehr.

Was ist der Zweck und die Absicht einer guten Ernte?

- individuelles und gemeinschaftliches (kollektives) Wissen und Verstehen zu erkennen
- unsere gemeinsame Intelligenz, Klarheit und Tatkraft zu unterstützen
- individuelle und kollektive Lernprozesse sichtbar zu machen und die Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse zu fördern.

Beim Ernten geht es um Sinnstiftung und darum, das Gelernte und die neuen Erkenntnisse so relevant und brauchbar wie möglich zu machen.

Mehrwert von Ernte

Jedes Protokoll, jede Ergebnissicherung versucht

- das neue gemeinsame Wissen zusammenzufassen und für Externe verständlich zu machen
- die Komplexität zu reduzieren
- Workshop und Ergebnis im größeren Ganzen zu verorten
- eine Gedankenstütze zu sein zum Gewesenen
- den Bezug zur Ausgangsfrage bzw. zum Ziel des Workshops darzustellen.

Der Mehrwert einer Ernte resultiert aus seiner Grundanlage:

Sie wird meist von einem Team gemacht bzw. verantwortet. Sie steht in enger Verbindung zum vorangegangenen Prozess und versucht, die LeserIn auf diesen rückzuverbinden.

Wir verstehen die Ernte als eigenen (weiteren) Prozess.

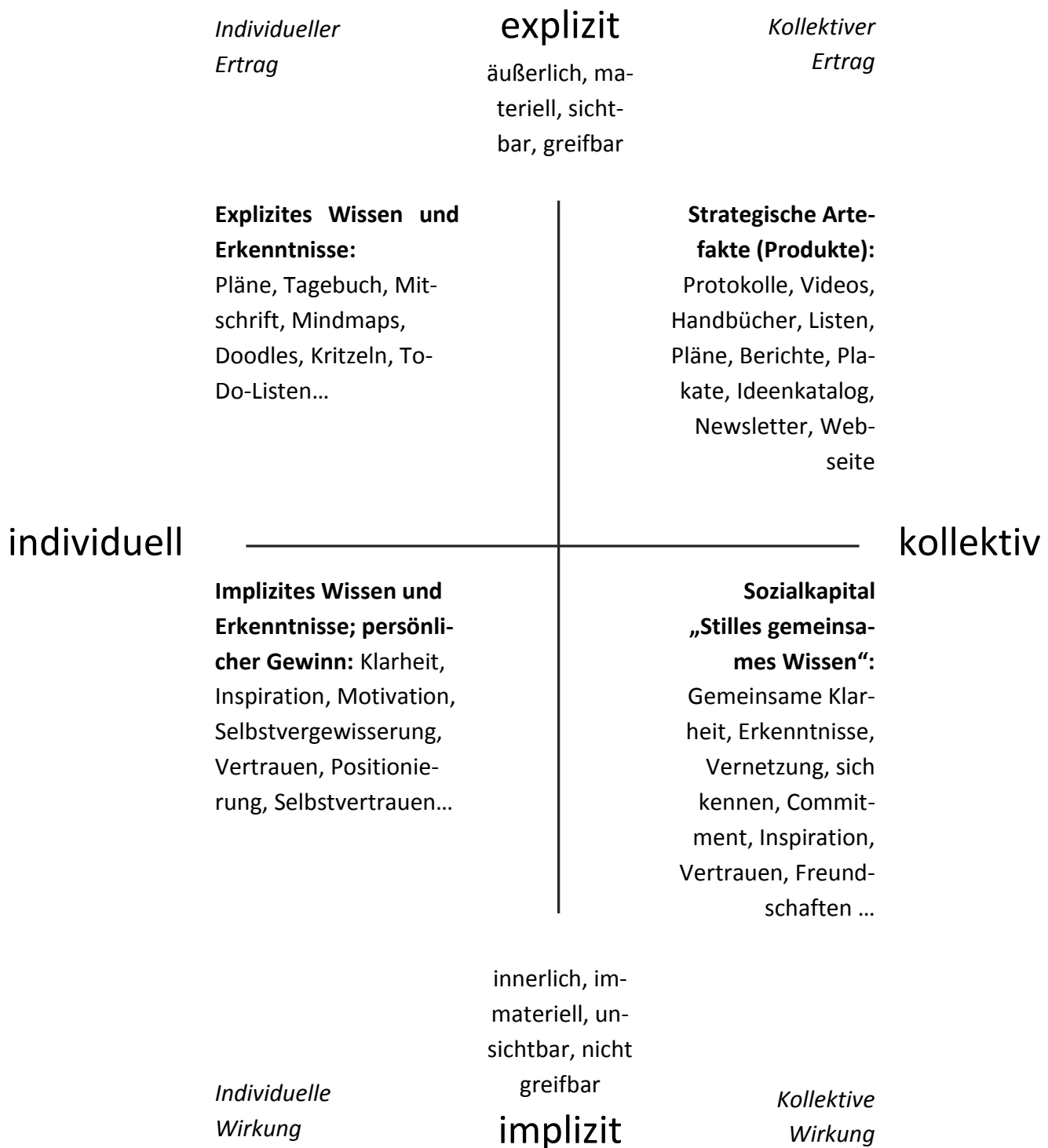
Daraus versuchen wir folgende Mehrwerte zu generieren:

- Wir **erweitern unseren Blick auf alle Ergebnis-Dimensionen**, die sichtbaren und die unsichtbaren, auf die kollektiven wie auf die individuellen. Fotos und bildliche Darstellungen können Atmosphärisches und Emotionen transportieren. Damit erhalten die TeilnehmerInnen mehrere Ebenen, an denen sie anknüpfen können (bspw. Inhalt/Fakten, selbst Formuliertes, persönliche Verbindungen und Emotionen, Prozess und Ablauf ...).
- Durch die Rückverbindung zum Prozess versucht die Ernte, die oft im Workshop erlebte, persönliche Handlungsenergie wieder in Erinnerung zu rufen: Meist geht es ja darum, nach dem Treffen ins Handeln zu kommen.
- Ein Art of Hosting-Prozess ist u. a. darauf ausgelegt, die persönlichen Beziehungen gleichwertig neben die inhaltliche Ebene zu stellen und damit ein „Wir“ zu erzeugen. Dieses „Wir“ soll durch die Ernte ebenfalls wieder in Erinnerung gerufen werden, wodurch die Handlungsenergie nochmals gesteigert werden kann.
- Das Erarbeiten der Ernte ist ein eigener Prozess. Und in diesem Ernteprozess eignen sich die Durchführenden (bspw. das Kernteam) die Ergebnisse des Workshops noch einmal intensiv an und erzeugen damit ein weiteres, noch stärkeres „Wir“ – und meist auch zusätzliche Erkenntnisse und Ergebnisse. Sowohl aus diesem Aneignen (‚Verdauen‘) als auch aus dem „Ernte-Team -Wir“ kann zusätzliche Handlungsenergie resultieren.
- Ziel einer Ergebnissicherung ist oft auch, Zusammenhänge und Muster sichtbar zu machen. Wenn die Ergebnissicherung / Ernte von einem Team erstellt wird, kann sie breiter und umfassender ausfallen – viele Augen sehen mehr als zwei (und bringen unterschiedliche Eindrücke und Erfahrungen aus dem Workshop mit).

Fast jedes Protokoll stellt den ursprünglichen Bedarf und die Absicht für die Workshop-Durchführung dar. Eine Ernte, die zusätzlich vielfältige Anknüpfungspunkte liefert, Handlungsenergie und Emotion erzeugt sowie das „Wir“ in Erinnerung ruft, stellt eine stabilere Basis für den nächsten Prozess dar: Klarere und „gemeinsamere“ Fragen, kollektiv getragene Absichten und ein Gemeinschaftsgefühl lassen den Fluss (flow) weiter fließen – zum nächsten Workshop, zu weiteren Gesprächen, zum inneren Sortieren und Ausarbeiten, zum Energie tanken für den nächsten größeren Schritt ...

Die vier Dimensionen der Ernte

Ernte vollzieht sich immer individuell und kollektiv – das, was sich der/die Einzelne aus einem Meeting mitnimmt, kann sich unterscheiden von dem, was die Gemeinschaft als ihr kollektives Ergebnis ansieht. Ernte geschieht immer auch explizit (materiell / greifbar / sichtbar) auf der einen Seite und hat gleichzeitig eine implizite (immaterielle / nicht greifbare / unsichtbare) Dimension.



Ernte ist nicht nur „das, was am Ende eines Treffens oder eines Workshops herauskommt“: Ernten geschieht immer wieder zwischendrin. Einzelne TeilnehmerInnen **schreiben mit**, notieren sich Quellen, die sie später weiterverfolgen möchten, **kritzeln** auf ihrem Block und **tauschen** mit ihrem Sitznachbarn **Telefonnummern aus**.

In der **Arbeit der Gruppe** entstehen **Plakate, Cluster** oder gemeinsame **Mindmaps**, in geübten Gruppen auch ein explizites **Verständnis** der **gemeinsamen Muster und Tendenzen**. Das Thema, die „**Sache**“ nimmt Raum ein in der expliziten Dimension, dazu kommen alle explizit gemachten **emotionalen Inhalte** („Da gibt es ein gemeinsames Interesse, gemeinsame Begeisterung, gemeinsame Ablehnung“ oder „Einzelne schütteln den Kopf...“ etc.).

Spannend für die GastgeberInnen (Hosts) einer Zusammenkunft und auch die TeilnehmerInnen ist es immer wieder, auch die **implizite, die „stille“ Seite der Ernte** ans Licht zu holen. Denn diese nicht ausgesprochene Dimension speist sich vor allem aus dem **Atmosphärischen**, spielt sich auf der Beziehungsebene ab. Das Unsichtbare kann durch Fragen nach dem Atmosphärischen oder den inneren Prozessen sichtbar gemacht werden.

Zum Beispiel regt die Frage „**Was hat mich jetzt inspiriert?**“ eine **Anreicherung** und **Verdichtung** an, die im Rahmen eines Treffens den bisherigen Prozess zusammenfassen, ihn aber auch neu beleben und ihm eine neue Richtung geben kann. Werden diese Fragen gestellt und ist die Gruppe bereit, sich in der Arbeit zwischendrin selbst zu „unterbrechen“, um auf das Implizite zu schauen, bereichert das die Gespräche und macht es möglich, in der Ernte auch die „stillen“ Faktoren wahrnehmbar zu machen und in Erinnerung zu halten.

Viele Zusammenkünfte haben das Ziel, zu guten und nachhaltigen Veränderungen beizutragen. Die Voraussetzung dafür ist, dass wir unsere Perspektive auf und unsere Wahrnehmung von der Welt verändern (lassen). Jede/r einzelne von uns nimmt wahr, was um ihn/sie herum geschieht – so orientieren wir uns und können entsprechend reagieren (So gesehen, „ernten“ wir die ganze Zeit: Wir nehmen wahr, interpretieren, fokussieren und handeln entsprechend unseren Einschätzungen). Die individuelle Ernte in einem Beteiligungsprozess kann nun unterstützt werden durch persönliche Reflexion, Schreiben (Journaling), etc. – und diese **individuelle Ernte** eines/einer jeden Einzelnen in einem Workshop oder Meeting trägt tatsächlich dazu bei, besser zu lernen, aufmerksamer und präsenter zu sein und einen eigenen Beitrag zur gemeinsamen Frage bzw. zum kollektiven Anliegen zu leisten.

Wenn es aber darum geht, in einer Zusammenkunft zu gemeinsamen Entscheidungen, zu gemeinsamen Strategien und zu gemeinsamem, untereinander abgestimmtem Handeln zu kommen, ist es unerlässlich, **kollektiv zu ernten**. Die Gruppe muss das gemeinsame Wissen explizit machen, um es nützen zu können. Wenn Einsichten und Erkenntnisse geteilt werden und sich in wesentlichen inhaltlichen Punkten eine gemeinsame Klarheit entwickelt hat, dann wird die Gruppe als Ganze zu einem intelligenten, lernenden „Körper“. Die gemeinsame Ernte ermöglicht Emergenz und sammelt mehr und unterschiedlichere Früchte ein, als dies die Ernte eines Einzelnen kann. Wenn eine Gruppe gemeinsam erntet, erreicht sie im Gespräch auch eine Meta-Ebene, auf der es möglich wird, mehr Abstand zu in den besprochenen Themen zu bekommen und sie gleichzeitig zu verdichten.

Die besten Ernte-Ergebnisse erreichen wir, wenn die **Kerngruppe** selbst sich zu 100% zunächst im Prozess und im gemeinsamen Auswerten engagiert – in einer gemeinsamen Ernte des gemeinsamen Anliegens. Das ist nicht immer möglich, vor allem, wenn die Zeit knapp ist oder sehr viele Daten bearbeitet werden müssen. Sollten also die Stakeholder nicht im Ernteprozess mitarbeiten, ist es sinnvoll, ein gutes und inspiriertes **Ernte-Team** zusammenzustellen, die eine große Bandbreite an unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema mitbringen und die selbst unterschiedliche Fähigkeiten (Schreiben, Essenzialisieren, graphic facilitation etc.) haben. Die Ernte sollte in jedem Fall zeitnah nach dem Event passieren und dann ebenso zeitnah in das System zurückgespielt werden, das die Konversation zu dem Thema/Anliegen initiiert hat.

Aufgaben der Ernte – „Vom Wissen zum Tun“

Als wesentliche Aufgabe einer Ernte sehen wir das Erzeugen von Handlungsenergie: Was macht ein gemeinsames Ergebnis so stark, dass es Handlungsenergie erzeugt? Nicht nur Gerald Hüther sagt: „**Es muss leicht sein**“. Und dann tun wir es einfach. Doch wie gelingt es, dass es sich leicht anfühlt?

Der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923–1994, er prägte den Begriff der Salutogenese) hat **drei Faktoren für das Entstehen von Gesundheit** definiert:

- Das Verstehen der Dinge und Zusammenhänge
- Die Überzeugung, gestalten zu können, wirksam sein zu können
- Der Glaube an einen Sinn hinter dem eigenen Tun...

Diese drei Faktoren sehen wir auch als **Grundlage von Handlungsenergie**. Und damit ist es Aufgabe der Ernte, sie so weit als möglich sichtbar zu machen und zu fördern. Das Ernte-Erzeugnis soll damit der Treibstoff sein, dass wir weitere Dinge ins Leben bringen.

Erfolgsfaktoren für das Entstehen dieser drei Wirkungen sind bspw.:

- Klarheit in der Formulierung der Entscheidungen und Vorhaben
- Erinnern an das gemeinsame Commitment
- Bezug zu Bedarf und Absicht herstellen und damit den Sinn sichtbar machen
- Einbeziehen des emotionalen Kontexts, von persönlichen Verbindungen
- alle Ebenen des Ernte-Rasters (siehe Kap. 1.4) gut füllen, ausarbeiten
- Verbündete des Anliegens mitdenken, einbeziehen
- Neu entstandene Fragen explizit formulieren
- darauf achten, was eine/n selbst und was das Ernte-Team und alle Teilnehmenden bei der Stange hält
- Wenn es sich nicht leicht anfühlt: Es wagen, Dinge neu zu denken und neu zu formulieren.

Im Art of Hosting verwenden wir immer wieder mal den Satz „Was ist dein nächster eleganter Schritt?“. Die darin enthaltene Eleganz soll die Leichtigkeit ausdrücken. Der nächste Schritt soll sich geschmeidig anfühlen, leichtfallen, konkret sein, ev. klein.

Das Tun ist wichtig. Und das kann auch sein, einen weiteren Kontakt zu knüpfen und eine Beziehung aufzubauen, gezielte Fragen zu stellen, herauszufinden, in welcher Rolle ich dem nächsten Schritt am besten dienen kann...

Achtung: Filter und Fallen

„Ich kann nicht für andere, auch nicht ohne andere denken, noch können andere für mich denken.“ (Paulo Freire, 1973)

Eine Ernte sammelt Ergebnisse und Erkenntnisse, dokumentiert Geschehnisse und Gedanken und bildet die Basis für die nächsten oder weiterführenden Schritte (Gespräche, Veranstaltungen, Beziehungen, Forschungen ...). Vergegenwärtigt man sich diese großen Chancen und den enormen Einfluss von Ernte für den weiteren Verlauf eines Vorhabens, zeigt sich auch, dass die **Erntearbeit eine verantwortungsvolle Tätigkeit** darstellt.

Ausgehend vom Anliegen, sich den jeweiligen Herausforderungen auf partizipative Art und Weise zu nähern und dafür zu sorgen, dass die gemeinsam erarbeiteten Lösungen breit getragen und nachhaltig umsetzbar sind, gilt es vor allem, sich die **eigenen Beweggründe und Herangehensweisen für die Ernte bewusst zu machen und (selbst)kritisch zu reflektieren**. Bereits die Auswahl der im Prozess eingesetzten Methode ist entscheidend dafür, welche Dynamiken entstehen, und welche Ergebnisse erzielt werden (können) bzw. welche Aspekte unerwähnt oder im Hintergrund bleiben.

Auch die verschiedenen Ernte-Methoden filtern und gewichten die Ergebnisse eines Prozesses unterschiedlich. Die bewusste Entscheidung für oder gegen den Einsatz einer bestimmten Methode ist daher bedeutsam.

Folgende Fragen sind für eine treffende Auswahl hilfreich:

- **WAS wird geerntet?** Was ist wirklich wichtig? Die Antwort darauf geben am besten die InitiatorInnen und Beteiligten eines Prozesses selbst. Sie wissen, welcher Art die Ergebnisse sein müssen, um in ihren jeweiligen Anliegen weiter zu kommen.
- **WIE wird geerntet?**
 - Werden Beobachtungen dokumentiert?
 - Werden diese interpretiert? Und von wem?
 - Macht eine Quantifizierung Sinn?
 - Wird gewertet bzw. bewertet?
- **MIT WELCHEM ZIEL wird geerntet?** Welche Konsequenzen hat diese Ernte?
 - Dient sie dazu, die (momentane) Stimmung in einer Gruppe sichtbar zu machen?
 - Sollen auf ihrer Basis Entscheidungen gefällt werden?

- Dient sie zur Klärung und Verdichtung eines Themas?
- Soll mit den Ernteergebnissen ein Thema untermauert oder ein größerer Kontext hergestellt werden?

Wie jede Methode oder Technik ist **auch das Ernten nicht vor Manipulation gefeit** – bewusst oder unbewusst. Wenn auch das selektive Interpretieren vielleicht vordergründig verführerisch scheint und einen schnellen Erfolg verspricht, erweisen sich Manipulationen doch auf lange Sicht als kontraproduktiv: Einmal misstrauisch gemacht lassen sich Menschen bei neuerlicher Einladung zur Beteiligung wesentlich schwerer zur Mitarbeit motivieren. Auch eine durch einen partizipativen Prozess entstandene gemeinsame Basis wird durch eine Miss-Ernte geschwächt oder sogar zerstört.

Ein vorbeugendes Mittel gegen „Miss-Ernten“ ist das **kollektive Ernten**, das **Ernten im Team**. Durch das Zusammenführen der individuell unterschiedlichen Blickwinkel auf die Ergebnisse werden **Einseitigkeiten vermieden, übertriebene oder manipulative Interpretationen relativiert und die Nachvollziehbarkeit für Außenstehende vorerst im eigenen Team überprüft**.

Die Zusammensetzung des Ernte-Teams hängt von der Aufgabenstellung ab: Die **maßgeblich Verantwortlichen für den weiteren Prozess sollten jedenfalls Teil des Ernte-Teams sein**. Ihre Anwesenheit sorgt dafür, dass die relevanten Daten sichergestellt werden und die Weichen für die Weiterarbeit passend gestellt werden. Mit Abschluss der Ernte beginnt der nächste Prozess.

Kurzgefasst: Hinter jeder Aktion steht eine bewusste oder unbewusste Absicht. Werden die der Ernte zugrundeliegenden Interessen transparent gemacht und wird achtsam damit umgegangen, ist ein wesentlicher Beitrag zu einer „ethischen Ernte“ geleistet und auch die Interpretationen, Deutungen und Bewertungen können als „Angebote“ wahrgenommen werden, die von den Beteiligten aufgegriffen und ggf. weiterbearbeitet werden.

Hosting und Harvesting

Prozessbegleitung (Hosting) und Ernte bzw. Weiterverarbeitung der Ergebnisse (Harvesting) müssen ineinandergreifen, damit aus Beteiligung und der Weisheit der Vielen tragfähige Entscheidungen und menschen- sowie situationsgerechte Lösungen folgen. Wir gehen so weit zu sagen, dass es erstens keine Prozesse ohne Bedarf und zweitens keine Prozesse ohne Ernte geben kann bzw. soll.

Die Aufgabe des **Hostings** ist es, Menschen einzuladen, zu einer gemeinsamen Frage bzw. dem gemeinsamen Anliegen („need / purpose“) all das auszusprechen, was ihnen wichtig ist, und einander offen zuzuhören. Hosting bringt die Menschen mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen miteinander in Austausch und ermöglicht Von- und Miteinander-Lernen.

Der Fokus des **Harvestings** liegt nun darauf, die Essenz all dessen in seinen Kernpunkten zu erfassen, Muster zu erkennen und gemeinsame Lernerfahrungen sowie den Sinngehalt festzuhalten. Die Ernte will dies alles im Gesamtzusammenhang für andere sichtbar und zugänglich machen. Schauen wir auf den ganzen Beteiligungsprozess, so wird deutlich, dass genau wie im Hosting-Prozess auch die Ernte von mehreren Akteuren getragen werden muss. Im besten Fall sind daran beteiligt:

- jede/r einzelne **TeilnehmerIn** (durch persönliche Aufzeichnungen, Journaling, Mitschreiben)
- die **Gruppe** als Ganze (in der Erfahrung des „Feldes“: Verbindungen, Kontakte, Austausch...)
- die **Caller** (Auftraggeber in ihrem Commitment für den Bedarf, den Zweck des Treffens) und
- ein **Harvesting-Team** (gemeinsam mit TeilnehmerInnen, der Gruppe und den Callern für die gemeinsamen „Artefakte“).

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



Hosting und Harvesting verbinden sich bereits am Beginn der Planung zu einer **gemeinsamen Perspektive auf den Bedarf (die Absicht; das Ziel)** indem sie gemeinsam fragen:

- Was soll bei diesem Prozess / bei diesem Treffen herauskommen?
- Was brauchen wir, um gut mit der Herausforderung (Bedarf / Absicht / Frage) umzugehen?

Aus diesen Fragen ergeben sich sowohl das Hosting als auch das Harvesting. Die Wahl der Methoden im Hosting beeinflusst maßgeblich, was überhaupt geerntet werden kann.

Durch das „Herauskitzeln“ einzelner Anliegen und Fragen in der Gruppe und das Herausgreifen einzelner Stränge, ist das Hosting an sich eher divergent (auseinanderlaufend, sich öffnend), während das Ernten durch das Zusammenfassen dieser verschiedenen Stränge mehr konvergent (zusammenführend, fokussierend) ist. Dies geschieht jedoch nicht „von selbst“, sondern ist Folge einer Planung, die von Beginn an das Ergebnis im Blick hat.

Ergebnisorientiertes Planen des Harvestings

Am Anfang steht der Bedarf (need). Auf diesen hin designen und planen die Gastgeber (Hosts) einen Prozess. Damit ist auch die Gefahr gegeben, ein Ziel, ein mögliches Ergebnis schon sehr schnell im Kopf zu haben und dieses zu verfolgen. Otto Scharmer nennt das in der U-Theory „downloading“: sich eine vorgefertigte Lösung irgendwo anschauen und diese dann kopieren; sehr rasch und konsequent ein persönlich vorgefertigtes Resultat fixieren und umsetzen.

Wenn wir von „Ergebnisorientiertem Planen“ sprechen, meint Art of Hosting etwas ganz anderes.

Ein Art of Hosting-Prozess ist darauf ausgerichtet, eine ganz spezifische Lösung für genau das eine Problem, den ganz besonderen Bedarf zu finden. Und damit ist die Lösung jedenfalls individuell und meist auch neu und spezifisch entwickelt.

Wir versuchen also, eine (neue) Lösung von Beginn an „ergebnisorientiert“ zu planen: Und gleichzeitig können wir das gar nicht, weil wir sie nicht kennen und meist nicht mal ihren Rahmen erahnen.

Wie geht Art of Hosting & Harvesting damit um?

Das Art of Hosting-Kunstwort „**chaordischer Pfad**“ (chaordic path) versucht das zu umschreiben. Wir versuchen, **einen für die Situation passenden Weg zwischen Chaos und Ordnung zu gehen**. Das heißt, so viel Chaos zu- oder entstehen zu lassen, dass Kreativität und Emergenz⁴ möglich werden und gleichzeitig so viel Ordnung zu bewahren, dass Klarheit über Rahmen, Bedarf und Zielrichtung besteht.

Damit kann Unvorhergesehenes passieren und können die Menschen die für sie und den Bedarf wirklich passenden Lösungen entwickeln.

Art of Hosting & Harvesting versucht, die Ernte im Prozess gleich mitzudenken. Und das soll nicht heißen, dass das Ergebnis schon mehr oder weniger vorherbestimmt ist, und uns nicht dazu verleiten, dass wir uns im Arbeits- oder im Ernteprozess auf eine Lösung einschränken.

Der schöne Ausdruck „be overprepared and understructured“ (Sei lieber zu viel vorbereitet und dann nimm lieber etwas von der Struktur weg) gilt auch für den Ernteprozess.

Ernte von Beginn an mitzudenken, bedeutet in der Praxis beispielsweise:

- eine Methode ein klein wenig abzuwandeln (Beispiel: im World-Café nach jeder Runde eine kleine spezifische Teilernte einholen), um bspw. Details oder spezifische Entwicklungsschritte für alle sichtbar zu machen
- den Bedarf und den Zweck des Meetings wirklich und immer im Fokus zu behalten
- die Fragen noch kräftiger zu formulieren (bspw. Gleichzeitig inspirierend-offen und ganz konkret auf den Bedarf, die Ausgangsfrage bezogen; Bsp.: Was wäre, wenn ... (*Bedarfsbeschreibung*) und wir ... (*Qualitäten benennen der Wirkung der Lösung oder des Prozesses etc.*))
- ein inneres Bild zu haben, wie das Ergebnis aufbereitet werden könnte und dieses dann abzuwandeln, wenn sich zusätzliche Entwicklungsrichtungen ergeben haben oder das inhaltliche Ergebnis etwas ganz Neues hervorgebracht hat etc.
- und last but not least in der Arbeitsphase eine neue, unvorhergesehene Entwicklung aufzunehmen und Ablauf, Design, Frage oder Gesprächssetting ein klein wenig abzuändern.

⁴ „Emergenz (lateinisch emergere „Auftauchen“, „Herauskommen“, „Emporsteigen“) bezeichnet die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente.“ Wobei die neuen Eigenschaften nicht schon in den bisherigen Elementen des Systems vorhanden sind. Wikipedia 2018 (<https://de.wikipedia.org/wiki/Emergenz>).

Wer soll die Ernte machen?

Wer die Ernte macht, wird auch die Früchte daraus genießen ☺

Die „klassische“ Erntearbeit im Sinn von Dokumentation – das Mitschreiben, Fotografieren, Karten einsammeln etc. – kann jede:r der Beteiligten übernehmen, oder es wird delegiert. Jedoch aus einer großen Menge an Informationen und Inhalten die „emerging patterns“ zu erkennen – die auftauchenden Muster, eine sinngebende Zusammenfassung von Wissen, neuen Ideen und Erkenntnissen (Wissensmanagement), den dahinterliegenden größeren Sinn zu erfassen - dazu braucht es ein **Ernte-Team**. Es ist wichtig, dass sich im Ernte-Team die Diversität der Beteiligten spiegelt. Das bedeutet, dass **idealerweise jemand aus dem Hosting-Team**, die **Auftraggeber**, die **Stakeholder** und auch sogar jemand **Außenstehendes** am Ernteprozess beteiligt wird. Das ermöglicht es, aus verschiedenen Perspektiven auf die gewonnenen Informationen zu blicken und die Samen darin oder auch weiterführende Fragen zu entdecken, welche dann den Mehrwert der Ernte ausmachen.

Harvesting Rollen und Aufgaben

Das Ernten besteht nicht nur aus mehreren Schritten, sondern auch aus mehreren Rollen, die wir je nach Bedarf und Situation einnehmen. Da es ein ständiges Pendeln zwischen Hosting- und Harvesting-Seite in der Prozessbegleitung erfordert, ist es gut zu wissen, welchen „Hut“ man gerade aufhat bzw. welche Art der Betrachtung (auch Rolle) gerade nötig ist.

Das Ernten besteht also nicht nur aus mehreren Schritten, sondern auch aus mehreren Rollen mit folgenden Aufgaben:

Beraterin/ Berater

Für eine gehaltvolle, nachhaltige Ernte ist diese Rolle ausschlaggebend, denn zu Beginn der Prozessplanung gilt es mit den wichtigsten Beteiligten/ Stakeholdern (Interessensgruppen) zu schauen, was in dem Prozess der Ernte möglich ist und was es braucht, um dorthin zu gelangen. Es geht darum, zu erkennen und zu bestimmen, was wir ernten möchten. Einerseits muss man Bedarf und Zweck gut im Auge behalten, Leitfragen kreieren und ein Bewusstsein für ein gemeinsames „Ziel“ schaffen. Andererseits geht es auch darum, die Grundlage und das Verständnis für den Ernteprozess zu schaffen und ein Commitment für das gemeinsame Ernten zu erhalten.

Strategin/ Strategie

Hier geht es um strategische Planung: Welche Fragen müssen gestellt werden? Wie können die Beiträge am besten erfasst werden? Und wie können die Gespräche und die Ernte Klarheit und Übersicht schaffen und einen Impuls/ Schwung kreieren, um die nächsten Schritte zu gehen.

Gastgeberin/ Gastgeber (Host)

Die Ernte an sich ist ein eigener Prozess, der gehostet werden will.

Erntehelferin/ Erntehelfer

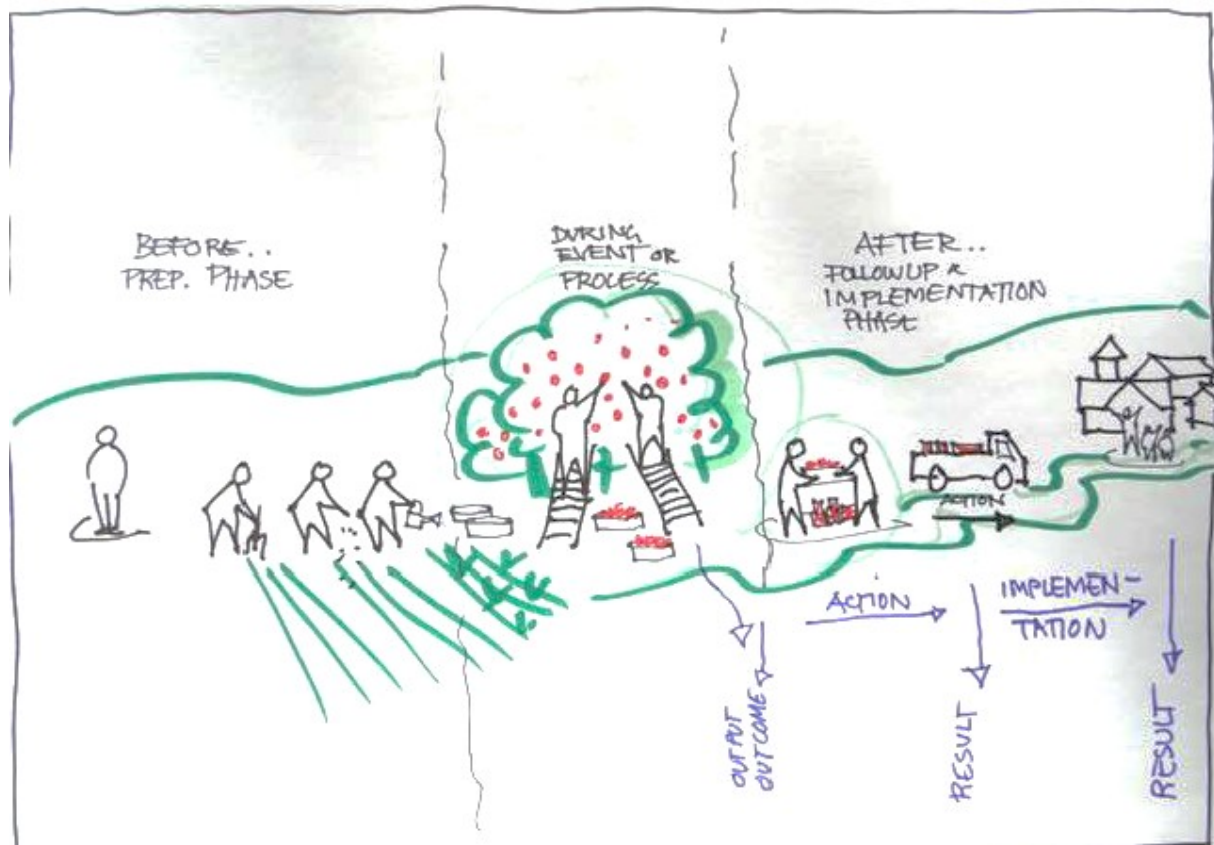
Sie machen die „praktische“ Erntearbeit, sorgen für das Recording und beschäftigen sich mit der Produktion der Artefakte.

Der Ernteprozess

Ernten bedeutet:

- Sammeln und Niederschreiben von Ergebnissen.
- verschiedene Impulse im Rahmen eines partizipatorischen Settings wahrzunehmen, zu verstehen und zu deuten.
- auftauchenden Muster und Tendenzen zu erkennen
- Fragen entdecken, die im Prozess entstehen und die Entwicklung vorantreiben können.

Wir ernten nicht nur Worte bzw. Daten, wir ernten nicht nur Informationen und Inhalte. Wir ernten **Beziehungen und Begegnungen, Überraschungen und auch die Energie, die entsteht, wenn Menschen miteinander reden und arbeiten, einander aufmerksam zuhören und versuchen, ihre eigenen Bewertungen und Urteile vorläufig hintanzustellen.** Die Frage, wie gerade diese „feinstofflichen“ Inhalte geerntet werden können, ist berechtigt – weil das, was wir oft als „Zauber“ oder „gute Atmosphäre“ bezeichnen, schließlich schwer in Worte zu fassen ist.



Der Prozess des Erntens, vorher, während, nachher, nach Monica Nissen, *The Art of Harvesting* 2015

Die 8 Atemzüge in der Harvesting-Perspektive

*„Am Anfang der Frage steht die Suche nach der Antwort.“
(Urs Laeuppi)*

Wie das Hosting durchläuft auch der Ernte-Prozess mehrere Phasen (Atemzüge), die jeweils spezifische Fragestellungen und Aufgaben beinhalten.

Die Vorbereitungsphase vor der eigentlichen Veranstaltung ist dabei ebenso wichtig wie die Erntearbeit während des Ereignisses und die Nachbereitung nach der Veranstaltung.

Wie lange die einzelnen Phasen dauern und wie aufwändig sie sind, hängt ganz vom jeweiligen Projekt ab. Wichtig ist, die Ernte von Anfang an mitzudenken und sich alle Einzelschritte zu vergegenwärtigen und abzuarbeiten. In diesem Sinne können die folgenden Schritte auch wie eine Checkliste gesehen werden.

Was beinhalten nun diese Ernte-Einzelschritte, diese 8 Atemzüge des Art of Hosting-Prozesses unter der Perspektive des Erntens?

1) Ausgangslage erfassen, erspüren (Atemzug im Hosting: “Calling” / “(Auf-)Rufen”)

Der Ernte-Prozess beginnt schon lange vor dem eigentlichen Einsammeln der “Früchte”: Bereits im ersten Schritt -mit der Definition des Projektes- wird die Zielrichtung des Projekts vorgegeben. Dies entspricht der klassischen “Auftragsklärung” in der Organisationsentwicklung. Mit dem Verständnis des zugrundeliegenden “Needs” (Bedarf/ Notwendigkeit) wird auch die Basis für eine brauchbare Ernte gelegt.

Das ist nicht wirklich etwas Neues (denken Sie sich vielleicht). Ja genau. Aus unserer Sicht ist dabei jedoch wichtig, dass der Ernte-Blick von Beginn an integriert mitgedacht wird. Diese Bewusstheit wollen wir hiermit schärfen.

In diesem ersten Atemzug geht es also darum, die Ausgangslage und den dahinterstehenden Bedarf eines Prozesses wirklich zu verstehen - mehr noch: sich in das Anliegen hineinzufühlen - und diesen so festzuhalten, dass er (auch für andere) möglichst gut erfassbar ist.

Die Ernteperspektive ist hier sehr nahe an jener des Hosting. Im Sinne der Checkliste gilt es klar festzuhalten / zu ernten:

- Woran ist Bedarf und Störung sicht- und wahrnehmbar?
- Was ist der Bedarf, das Ziel und die Absicht des Kernteams?
- Worüber besteht Commitment (eine verbindliche Übereinkunft)?
- Wen braucht es im Kernteam (“Caller“-Team)?

Bildlich gesprochen: Wir stehen vor einem unbearbeiteten Feld/Grundstück und es ist uns mit dem Abschluss dieses Schrittes klar, welche Art von Feldfrüchten wir anbauen wollen, oder ob wir die Steine und den Boden untersuchen wollen, ob das Feld Motiv für ein Bild sein soll, das wir malen möchten, oder der Boden für ein Bauwerk, das wir darauf errichten wollen.

Und wir wissen Bescheid, wer genau das “wir” ist, das Kernteam.

Die Frage, die wir vor jeglicher Aktivität klären müssen, ist die nach der konkreten Notwendigkeit: Brauchen wir vitaminreiche Früchte, um unseren aktuellen Bedarf zu decken oder wollen wir Grundnahrungsmittel wie Reis anbauen? Oder geht es uns eigentlich um die langfristige Versorgung mit Feuerholz? Was haben wir bereits, was fehlt noch?

In diesem ersten Atemzug erzielen wir Einigung über die Grundlagen, die Ausrichtung und die Sinnhaftigkeit unseres Prozesses. Eigentlich ganz einfach: Und doch zeigt die Praxis, dass dieser erste Schritt oft nur oberflächlich gemacht wird und dadurch im weiteren Prozessverlauf Irritationen hervorruft und -auf der Ernteebene- nicht die gewünschten Früchte trägt.

2) Das Feld/ den Boden bereiten (Atemzug im Hosting: "Clarify" / "Klären")

"The quality of the field determines the quality of the yield." "Die Qualität des Feldes bestimmt die Qualität des Ertrags." (C.O.Scharmer)

Wir bereiten den Boden - in der landwirtschaftlichen Ernte-Metapher lockern wir die Erde, bringen Kompost und Nährstoffe ein, entfernen größere Steine, achten darauf, dass es den Lebewesen und Mikroorganismen im Boden gut geht.

In unserem sozialen Feld erzählen wir Anderen von Bedarf und Absicht, stellen den Kontext aus unserer Sicht zur Verfügung und reichern ihn mit jenem der Anderen an. Wir laden ein, im Kernteam mitzuarbeiten und versuchen dabei, die Personen/ Gruppen/ Organisationen zu finden, die unser Anliegen wirklich teilen.

Damit setzen wir den "Grundton" für den gesamten weiteren Prozess!

Hier wird sofort deutlich, dass es in diesem Schritt auch darum geht, uns selbst als RuferIn, GastgeberIn und/oder ErntehelferIn auf den Prozess vorzubereiten und einzustellen. Und zwar so, wie wir die Tonalität des Prozesses gerne hätten.

Damit ist auch ein "letting go" / ein Gehen-lassen verbunden⁵: Wir vertrauen auf die Weisheit und Kapazität des Systems - und bereiten es auch so vor, dass es das leisten kann. Im übertragenen Sinn: dass es groß genug ist, die notwendigen Bereiche und die Vielfalt umfasst, ausreichend Nährstoffe und Wasser vorhanden sind etc.

Am Ende dieses Schrittes ernten wir:

- Wo und wie hat sich der anfängliche Bedarf durch die neu hinzu gekommenen Sichtweisen und Erfahrungen verändert?
- Wo und wie haben sich Ziel und Absicht verändert durch die Anreicherungen der hinzu gekommenen Menschen im Kernteam?
- Wie lautet jetzt die wesentliche Frage ("calling question")?
- Was wollen wir als Kernteam am Ende ernten und erhalten? (nahrhafte oder vitaminreiche Früchte oder Feuerholz)?

⁵ Wir müssen die Welt nicht (mehr) alleine retten ;-).

3) Die Ernte planen und Samen säen (Atemzug im Hosting: "Invite" / "Einladen & Vorbereiten")

Das Planen der Ernte

Dieser dritte Schritt hat zwei wesentliche Ergebnisse: 1. die Einladung mit der "calling question", also den Fragen, die bearbeitet und geklärt werden sollen; und zwar ausgearbeitet in all ihren Facetten und Blickwinkeln, so dass die angesprochenen Personen "anschlussfähig" sind, und 2. die Liste jener Personen, die eingeladen werden sollen; möglichst alle Personen, die wichtig und hilfreich sein können für das Verfolgen der Absicht und Erfüllen des Bedarfs.

Die ersten Kernelemente der Ernte in diesem Schritt sind damit vor allem

- eine "stakeholder map", eine Landkarte mit Darstellung der relevanten Personen(gruppen), ihren Beziehungen, vermuteten Interessen etc.
- die Beleuchtung der Hauptfragen aus den verschiedenen Blickwinkeln
- ein inneres Bild der Richtung des Ergebnisses, die die Grundlage für das Designen des Hosting-Prozesses bildet. Die dann eingesetzten Methoden und deren Abfolge richten sich also auch nach dem Ziel und der Art der gewünschten Ernte.

Die Definition des Ernteziels heißt nicht, dass das Ergebnis vorweggenommen wird! Wie bereits an anderer Stelle erläutert, geht es immer um Ergebnisoffenheit und damit die Gleichzeitigkeit von geplanter (= intentionaler) Ernte und emergenter (= durch den Prozess neu und unerwartet entstehende) Ernte.

Die unmittelbare Planung der Ernte-Arbeit umfasst bspw. die folgenden Schritte:

- Wer wird von der Ernte, vom Ergebnis profitieren? Wer wird sie nutzen?
- Wie kann die Ernte der Absicht und den Nutzern am besten dienen?
Wie können wir sie gestalten, dass sie am besten unterstützt?
- Welche Form, welche Medien, welche Gestaltung ist dafür die effektivste?
- Wer soll die Ernte durchführen (damit die genannten Punkte optimal erfüllt werden)?
Wer soll den Ernteprozess "hosten", das Ernte-Team begleiten?
- Wie schaut es mit dem Timing aus? Wann brauchen die Menschen die Ernte?
Zu welchem Zeitpunkt wirkt sie am besten?

Es geht also um das wozu, für wen, wie und wann.

Das Säen der Samen

Alle Landwirte und GärtnerInnen wissen, dass der Erfolg des Säens vom Zeitpunkt und von den Bedingungen abhängt.

In vielen Kulturen wird das Säen der Samen auch rituell begleitet. Unsere Sitzungen und Workshops beinhalten ja auch rituelle Elemente. Idealerweise haben wir den Zeitpunkt und die Bedingungen bereits vorher passend gelegt.

Die Samen selbst: In unseren Prozessen sind es die Fragen, die wir stellen. Sie leiten den Such- und Entwicklungsprozess und sie bestimmen das Ergebnis.

Die wirklich starken und wirkungsvollen Fragen gilt es zu finden und zu formulieren!

Was macht eine Frage zu einer starken Frage?

Eine starke Frage

- erzeugt in den Menschen Energie, weckt Assoziationen und Emotionen...
- provoziert Gedanken und auch Vorstellungen und Wünsche
- fordert heraus, Annahmen zu treffen und Annahmen zu hinterfragen
- ermöglicht das persönliche Anknüpfen und erzeugt innere Bilder
- fokussiert die Suche und das Thema
- ist offen und (er)öffnet neue Möglichkeiten
- ist dabei gleichzeitig sehr klar und
- sie generiert neue Fragen.

Kurz gesagt: Sie erzeugt Zuwendung, Energie und Intention⁶.

Um die vielen und vielfältigen Antworten auf die Fragen zu ernten, ist es hilfreich, die verschiedenen Raster und Strukturierungen, die an anderen Stellen des Handbuchs beschrieben sind, zu Hilfe zu nehmen und abzuarbeiten:

- Die vier Dimensionen der Ernte:
individuell/kollektiv und implizit/explicit
- die Ebenen des Erntens:
Mikro-Ebene: die unmittelbaren Resultate
Makro-Ebene: aus der Gemeinschaft/Gruppe heraus entstanden, emergiert
Meta-Ebene: nützlich für / Bezug zu übergeordneten Systemen und Netzwerken

Und schließlich ist eine innere Haltung eines "letting come", der (Ergebnis-)Offenheit und des Vertrauens in die Gruppe und den Prozess hilfreiche Voraussetzung.

4) Die Saat geht auf - die Früchte werden gepflückt (Atemzug im Hosting "Meet" / "Treffen")

In diesem vierten Atemzug wird das Aufgehen der Saat sorgsam begleitet und die Früchte werden in den Korb gelegt.

Die Veranstaltung ist methodisch geplant, die kraftvollen Fragen sind gestellt, die Menschen sind zum Treffen gekommen.

Nun geht es darum, "die Saat aufgehen zu lassen". Wie GärtnerInnen können wir während des Treffens/ des Prozesses dafür sorgen, dass "die Samen gut gegossen und gedüngt werden, dass genug Platz für die neuen Pflänzchen geschaffen wird" - d.h. wir schützen und nähren die Samen (= Fragen) und das Feld (= die TeilnehmerInnen) gleichermaßen, damit sich beide op-

⁶ Zuwendung zur Frage und zum Thema, Energie, etwas zu lösen, klären, tun..., Intention: Absicht und Zielrichtung.

timal entfalten können. Wir beobachten achtsam, was es gerade jetzt braucht, um die Gespräche gelingen zu lassen, fragen nach, fassen zusammen, stellen Verbindungen her, geben Zeit, machen Pausen etc. Hier gehen Hosting und Harvesting in der Aktion Hand-in-Hand.

Gleichzeitig können wir uns zurücklehnen und genießen, wie sich unsere Vorarbeiten ganz ohne unser aktives Zutun entfalten und eine Eigendynamik entwickeln. Während sich die TeilnehmerInnen zu den gestellten Fragen auf unterschiedlichen Ebenen austauschen, können bereits erste tieferliegende Muster und Strukturen erkennbar werden.

Unsere achtsame Präsenz und Aufmerksamkeit, das "Halten des Raums" und das Zulassen und bewusste Beobachten der sich ergebenden Entwicklungen steigert die Vielfältigkeit und Qualität der Ernte.

Fragen für die Checkliste:

- In welche Richtung entwickeln sich die Gespräche?
- Welche Kristallisationspunkte stellen sich heraus?
- Wo gibt es besonders viel und intensive, energiegeladene Auseinandersetzung?
- Worin besteht Übereinkunft? Und wo ist die Vielfalt der Sichtweisen sehr groß?
- Welche neuen Ideen und/ oder Fragen entstehen im Austausch?
- Welche neuen Handlungsimpulse/ Handlungsmöglichkeiten werden sichtbar?

Die Früchte, die nun heranreifen, entsprechen in unserem Prozess den Ergebnissen, die während des Treffens/ des Prozesses erarbeitet werden. Um sie für den weiteren Prozess zu erhalten, werden sie dokumentiert und gesichert. Diese Dokumentation ermöglicht die Schaffung einer kollektiven Erinnerung an das Geschehene und Gesprochene. Am einfachsten - und vielfach üblich - ist es, alles, was gesagt oder getan wird, aufzuzeichnen und zu sammeln. Das können Flipcharts sein oder Vortragsunterlagen, Zusammenfassungen von Gesprächen unter den TeilnehmerInnen, Interviews oder auch Fotos und Filme, die die Aktivitäten und Stimmungen während eines Events festhalten.

Um nicht in der Materialfülle zu "ersticken", ist es wichtig, sich schon bei der Planung der Ernte und beim Sammeln der Ergebnisse zu reduzieren. Was ist wirklich wichtig im Sinne des Ziels?

Was darf nicht verloren gehen?

Wie schon in Schritt / Atemzug 3 erwähnt, ist die Überlegung, welche Form und Art der Ernte die für uns relevanten Informationen aufzeichnet, Teil der Ernteplanung.

5) Früchte verarbeiten und Entscheidungen treffen (Atemzug im Hosting: "Harvest" / "Ernten")

Nach dem Pflücken und Einsammeln der Früchte werden diese entweder roh verzehrt oder aber weiterverarbeitet bzw. als Saatgut für die neue Ernte konserviert.

Auch in unserem Ernteprozess werden nun aus der Vielzahl der gesammelten Daten die für uns brauchbaren Erkenntnisse gewonnen.

DIE ERNTE (HARVESTING)

Dazu werden einzelne Ernte-Ergebnisse sofort festgehalten und verwendet, andere müssen erst bearbeitet werden, damit sie verwendbar sind. In die Vielfalt und das Chaos sollen Struktur und Klarheit gebracht werden. Die gesammelten Gesprächsnotizen, Moderationskarten, Flipcharts, Interviews ... werden geordnet und miteinander in Verbindung gebracht.

Hilfreiche Fragen dazu sind:

- Welche Ergebnisse lassen sich miteinander in Verbindung bringen und wie?
- Worin gibt es Übereinstimmungen und Unterschiede?
- Welche Bedeutung haben die gesammelten Ergebnisse für unsere Fragestellung?
- Welche Muster zeichnen sich ab?
- Welche Thesen oder neue Fragen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?

Gemeinsam untersuchen wir die gesammelten Daten auf Bedeutung und Sinn. Wir versuchen uns in der gemeinsamen Deutung und Interpretation der Ergebnisse, sammeln und diskutieren weiterführende Ideen und Konsequenzen.

Ein gemeinsames Verständnis wird hergestellt. Die Prozessergebnisse bekommen eine kollektive Bedeutung - sie werden sinn-voll und wert-voll. Wenn Ergebnisse von vielen mitgetragen werden, entfalten sie eine große Wirkkraft.

Hier wird auch deutlich, wie wichtig eine wohlüberlegte Zusammensetzung des Ernte-Team s ist: Von den Beteiligten hängt es ab, welche Schlüsse gezogen werden und welche Richtung der weitere Prozess einschlägt.

Wesentlich ist hier auch, sorgfältig zwischen Beobachtung und Interpretation zu unterscheiden, um die Ergebnisse nicht (wissentlich oder unwissentlich) zu verfälschen und/ oder gar zu manipulieren!

Oft wird in einem Prozess eine Vielzahl von Dokumenten gesammelt und die Herausforderung besteht dann vor allem darin, diese Menge überschau- und handhabbar zu machen. Bei der Verarbeitung der Ernte geht es auch darum, das Wesentliche, die "Essenzen" herauszuarbeiten. Hilfreich ist es, wenn diese Herausforderung bereits in der Ernteplanung bedacht wird und kein "unnützes" Material gesammelt wird, das dann wieder verworfen werden muss: Weniger ist manchmal mehr!

Um die Komplexität zu reduzieren, bietet sich eine Vielzahl von Methoden an:

- Clustern, Analysieren und Zusammenführen (Synthese), Priorisieren, in zahlreichen verschiedenen Formen
- Systemisches Fragen: Was fällt euch auf? Was zeigt sich für euch?
- Metaphern und Geschichten
- grafisch-bildliche Darstellungen

Die aus diesen Verarbeitungsschritten gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse bilden dann die Grundlage für den folgenden Entscheidungsprozess: Welche Ergebnisse (welche "Früchte") wollen wir wofür verwenden? Welche nächsten Schritte wollen wir setzen?

Für die Art der Entscheidungsfindung gibt es zahlreiche partizipative Methoden und Vorgangsweisen wie z.B. das soziokratische Konsentprinzip, systemisches Konsensieren etc. Diese werden in diesem Handbuch nicht näher erläutert.

6) Früchte verteilen und "implementieren" (Atemzug im Hosting: "Act" / "Handeln")

Die aus der Ernte heraus resultierenden, beschlossenen Aktionen werden nun durchgeführt und damit werden die Resultate des vorangegangenen Prozesses auch für andere greifbar. Die Prozessergebnisse werden gezielt weitervermittelt und anderen NutzerInnen zur Verfügung gestellt.

Übersetzt auf unser Erntebild: Der destillierte Schnaps, die Gläser mit der eingekochten Marmelade werden abgefüllt, etikettiert und anschließend verschenkt, auf den Markt gebracht, in andere Länder transportiert. Ein Gefühl der Befriedigung über das Getane macht sich breit.

"Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße." (Martin Walser)

Während dieses Tuns werden sich weitere Erkenntnisse und Erfahrungen ergeben. So können sich neue Player ins Geschehen einbringen, andere Menschen oder Gruppen interessieren sich für unseren Prozess, denken ihn weiter und/ oder bringen neue Zugänge, Perspektiven und Erfahrungen ein. Auch diese gilt es aufzunehmen und in die Ernte zu integrieren - oder aber, wenn die Neuerungen und Veränderungen bedeutsamer sind, einen neuen Prozess damit zu starten.

Eventuell stellen wir im Tun aber auch fest, dass die erzeugten Produkte nicht den gewünschten Ertrag bringen. Dann werden wir einige Schritte zurückgehen und einen neuen (Teil-)Prozess durchführen⁷.

7) (Aus-)Wirkung - "Impact" messen (Atemzug im Hosting: "Reflect" / "Reflektieren")

Der vorangegangene sechste Atemzug - das Implementieren - geht meistens nicht von heute auf morgen. Oft wird darüber der wichtige siebte Schritt vergessen: die kritische Reflexion von Prozess und Ernte.

Bei einem Treffen des erweiterten⁸ Kernteams wird dies anhand folgender Fragen gemacht:

- Welche Auswirkungen hatten unsere Ergebnisse und Erkenntnisse?
- Wie haben sich unsere "Produkte" weiterentwickelt?
- Wer hat den "Ball" aufgenommen und unser Anliegen zu seinem gemacht und weiterverfolgt bzw. -entwickelt?
- Welche Erfolge können wir verbuchen?

⁷ Der gesamte Ablauf der 8 Atemzüge wird selten vollkommen linear durchgespielt. Ein Vor und Zurück und Mehrfach-Durchlaufen einzelner oder mehrerer Atemzüge ist eher die Regel denn die Ausnahme.

⁸ Oft macht es Sinn, dass ausgewählte Stakeholder, Beteiligte, EntscheidungsträgerInnen, ... dazu eingeladen werden.

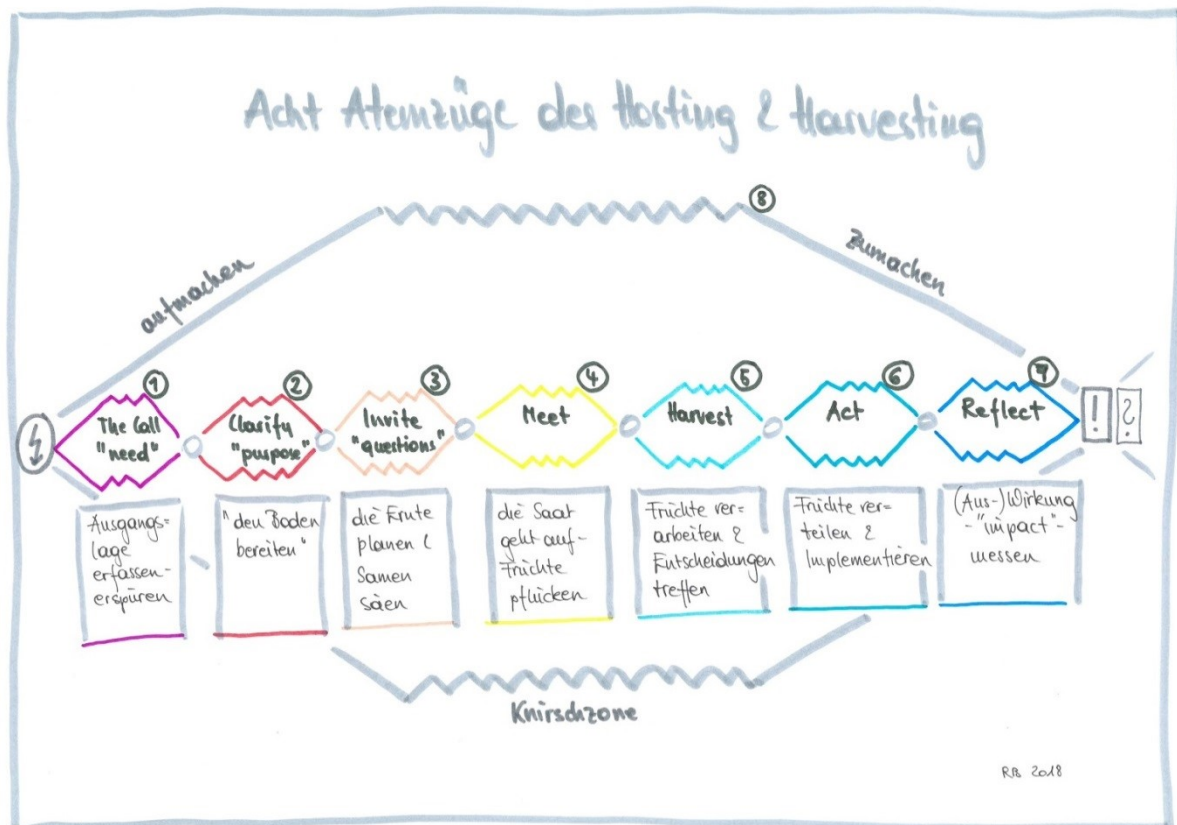
- Wo gibt es Schwachstellen und wie können wir sie beseitigen?
- Welche weiterführenden Perspektiven eröffnen sich nun?
- Welche neuen Fragen ergeben sich aus dem Bisherigen?
- Welche Visionen haben wir für die Zukunft?

8) Den Gesamtüberblick wahren und Wie geht's weiter?

Im großen übergeordneten Atemzug finden Sie sieben Teile und Atemzüge. Der große übergeordnete ist der achte Atemzug. Er soll die Bedeutung des Blicks auf Gesamtzusammenhang und -ablauf und die Prozessarchitektur herausstreichen.

Hier geht es also darum, aus einer Adlerperspektive auf den Gesamtprozess zu schauen:

- Braucht es Zwischenschritte oder muss ein Schritt noch einmal durchgeführt werden?
- Was braucht das Kernteam und wie hoch ist sein Energie- und Durchhalte-Level?
- Welche Außenkontakte und Sichtweisen würden den jeweiligen Prozessschritt noch weiter aufladen?
- Inwieweit ist der ursprüngliche Bedarf und die Absicht noch im Fokus?



Drei Ebenen des Erntens

Der Ernteprozess bzw. die 8 Atemzüge/ Schritte (Abschnitt 2.4 bzw. 2.5) können als horizontale Darstellung gesehen werden, sozusagen als Grundriss und damit gleichzeitig auch als zeitliche Abfolge des Ernteprozesses.

Die hier vorgestellten Ebenen des Erntens stellen demgegenüber den Aufriss dar, quasi einen vertikalen Schnitt mit unterschiedlichen Flughöhen.

Dabei ist die Frage relevant, in welchen Kontext wir die Ergebnisse stellen – auf welcher Ebene die Ernte Sinn erzeugen und lernen ermöglichen soll.

Mikro-Ebene der Ernte

Auf dieser Ebene geht es um die unmittelbaren Ergebnisse aus dem Prozess.

a) Mikro-Ebene persönlich/individuell:

die eigenen Notizen, die gefassten Gedanken und neuen Erkenntnisse, das Wissen um einen neuen Kontakt mit dem spezifischen Wissen x.

→ Was machen wir mit dem, was wir notiert oder auf andere Weise mitgenommen haben?

→ Wie halten wir unsere Ernte fest? (damit wir gut reflektieren können...)

Diese Ebene umfasst alle persönlich-individuellen Ergebnisse. Alle weiteren Ebenen sind kollektive Ebenen von unterschiedlichen Gruppen:

b) Mikro-Ebene im gemeinsamen Prozess:

die gemeinsam generierten Ergebnisse aus dem Prozess einerseits; der gemeinsam durchlebte Prozess und die gemeinsame Erinnerung daran andererseits.

→ Wie können wir das im Prozess Geschehene festhalten und ernten?

→ Wie können wir ihm durch die Ernte unmittelbar Sinn, Bedeutung und gemeinsames Verständnis geben?

Makro-Ebene der Ernte

Was bedeuten die Ergebnisse für die teilnehmende Gruppe und ggf. für die Gruppe/Organisation, für die die TeilnehmerInnen im Workshop gearbeitet haben?

Die Ernte auf dieser Ebene fragt zunächst „Was ist für uns / für unsere Gemeinschaft wichtig, zu erinnern oder festzuhalten?“ Und: „Was ist nützlich zu teilen? Wie erfolgt das am besten? An wen richten wir die Ernte im Besonderen?“

Die Ernte legt auf dieser Ebene besonderes Augenmerk einerseits auf die Artefakte der Ernte, die weitergegeben werden können (Präsentation, Newsletter etc.), andererseits auf die Emergenz - auf das, was in der Gruppe neu entstanden ist, z.B. durch Muster, die sichtbar werden. Der auf diese Ebene abstellende Ernteprozess versucht das neu Entstandene darzustellen, alles Relevante für die Organisation herauszufiltern und festzumachen.

Meta-Ebene der Ernte

Jeder Prozess findet in einem größeren Rahmen statt. Auf der Meta-Ebene geht es darum, die Reichweite der Ernte über die Organisation hinaus, im größeren Rahmen, festzulegen: Betrifft

die Ernte alle örtlichen Betriebe oder jene in einem Cluster, national, international, weltweit?
Oder alle Betriebe, die an Mitarbeiterbeteiligung und -mitbestimmung interessiert sind?

Das bedeutet: im Vorfeld beim Planen der Ernte darauf zu achten, dass sie für die betreffenden Netzwerke zugänglich und verständlich ist. Oder nach der Ernte zu erkennen und bspw. zu entscheiden: „das ist für alle Menschen im deutschen Sprachraum (...) relevant“.

In dieser Ebene der Ernte geht es damit um erkannte oder zu beleuchtende Muster, die in einem größeren Rahmen relevant sind, also mehr umspannen als die eigene Organisation. Denn vielleicht sind die Ergebnisse hilfreich für das Lernen und die Entwicklung eines größeren Umfelds.

In diesem vertikalen Schnitt durch die Ernte ergibt sich also die Frage: „Was sind die vordringlichen, uns wichtigen Ebenen, in denen wir uns bewegen wollen und denen wir die Ernte zugänglich machen wollen?“ Und natürlich: „In welchem Kontext sehen wir unseren Bedarf und die Lösungsmöglichkeiten?“ Auch wenn heute alles vernetzt und verbunden ist, bewegt sich jeder Bedarf in einem vordringlichen Rahmen. Und es ist aus unserer Sicht wichtig, diesen bewusst zu haben – wenn er im Fokus ist, können die anderen Ebenen in Ruhe parallel und im Hintergrund parat stehen.

Ernte konkret – Prinzipien, Techniken und Werkzeuge

*“Anything that supports our individual and collective sense making and meaning making and thus supports our collective intelligence and clarity is good harvesting.”
(Art of Hosting-Workbook Alpbach 2018)*

Wie machen wir eine gute Ernte?

Eine “gute Ernte” ist all das, was uns dabei unterstützt, als Einzelne und als Gemeinschaft geteilten Sinn, gemeinsame Bedeutung und einen größeren Wert (im Hinblick auf das große Ganze, the big picture) aus dem gemeinsam Kreierten zu schöpfen. Dies unterstützt uns dann dabei, kollektive Intelligenz und Klarheit zu entwickeln.

Jeder Kontext, jedes Team, jeder Prozess braucht eine eigene Form der Ernte. Es gibt nichts Allgemeingültiges in Bezug auf eine gute Ernte – und doch sind die folgenden Prinzipien eine gute Richtschnur.

Prinzipien der Ernte-Arbeit

Die Ernte dient der kollektiven Weisheit, Intelligenz und Klarheit der Organisation, Gruppe oder Gemeinschaft.

Die **Sicherung der Ergebnisse** soll **von Anfang an** in der **Vorbereitung und Planung eines Prozessdesigns** bedacht werden.

Auch der Harvesting-Prozess muss gehostet werden: Das bedeutet das Halten der gemeinsamen Absicht vor, während und nach dem Meeting bzw. den Gesprächen, die geerntet werden sollen. Das bedeutet aber auch das Unterstützen und Hosten des Ernte-Teams selbst.

Die Ernte soll absichtsvoll sein, klar bezüglich des Ziels und auch klar bezüglich all dessen, was wir im Anschluss an das Meeting zur Verfügung stellen wollen. Daher müssen wir wissen und entscheiden, was wir warum ernten: Was werden die sichtbaren und greifbaren Ergebnisse sein? Welche unsichtbaren, nicht greifbaren Elemente sollen auch geerntet werden? Wer wird das brauchen und wie werden die AdressatInnen das Geerntete verwenden?

Ernte-Arbeit hat mit Konsequenz zu tun. **Wir ernten das, was wir verarbeiten können und verarbeiten das, was wir ernten**, ohne lose Enden übrig zu lassen. Wenn wir Menschen bitten, mit uns etwas zu ernten, müssen wir wissen, wie diese Ernte verwendet wird, wie sie brauchbar wird und eine Hebelwirkung für die Umsetzung bekommt. Wir ernten nicht um des Erntens willen.

Ernten ist partizipativ, das heißt: So viel wie möglich soll von allen TeilnehmerInnen während des Prozesses geerntet werden. Vor allem aber die Auftraggeber und Stakeholder sollen sich daran beteiligen, den Ergebnissen und dem, was im Prozess hervortritt (emergiert), Sinn und Bedeutung zu geben.

Einen guten Ernte(-Prozess) zu entwerfen ist ein strategischer Akt – immer angebunden an Absicht und Ziel des Prozesses im Blick auf das große Ganze.

Es kommt auf die Fragen an: Was und wie wir fragen bestimmt das, was wir bekommen.

Ernte ist sowohl **absichtsvoll und geplant als auch emergent:** Wir widmen beidem unsere Aufmerksamkeit.

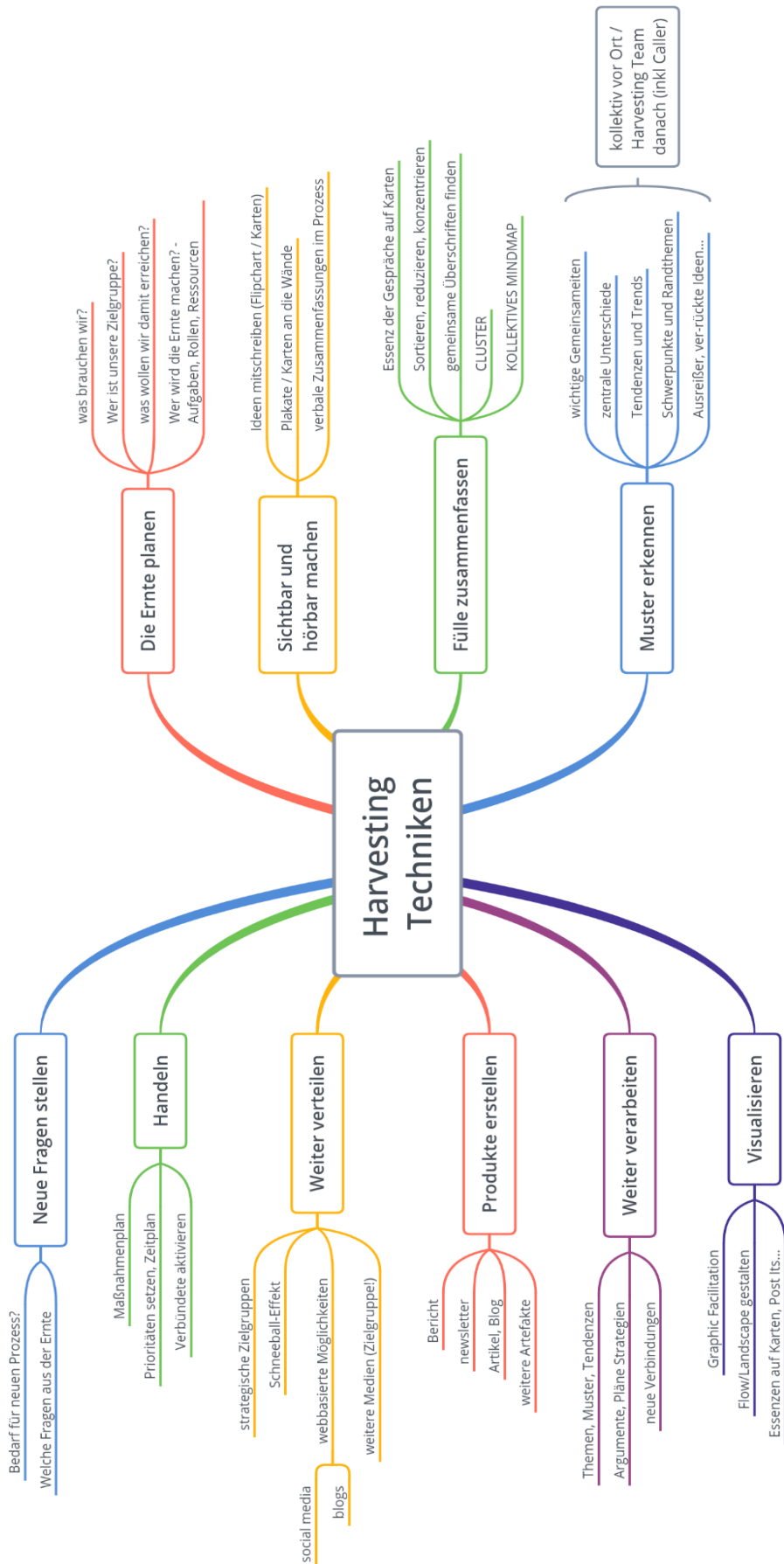
Für die Ernte brauchen wir eine **Vielfalt an Zugängen und Ausführungsarten, um jederzeit entscheiden zu können, welche gerade am besten passen.** Unterschiedliche Arten der Ernte (zum Beispiel geschriebenes Material, digitale Tools, Bilder und Visualisierungen, Geschichten, Theaterszenen etc.) entfalten unterschiedliche Wirkungen.

Weniger ist manchmal mehr: Es geht darum, kollektive Klarheit zu erreichen und nicht kollektive Verwirrung durch ein Zuviel (an Daten, guten Absichten, Ernte-Versuchen, Artefakten ...).

In der Ernte sind immer unsere **je eigene Kreativität** und unser **Hausverstand** gefragt – sie können nicht ersetzt werden (auch durch dieses Handbuch nicht!).

Quelle: AoH-Manual: Professional Programme on Facilitation and Participatory Leadership – Art of Hosting Alpbach, August 2018, Seite 62. Ins Deutsche übertragen von Elisabeth Anker

Harvesting Techniken



Harvesting Tools im Überblick

Die Tabelle bietet eine schnelle Orientierung in der Fülle von Ernte-Tools, wie sie beispielsweise in partizipativen Meetings der Europäischen Kommission verwendet werden. Sie ist natürlich nicht vollständig, sondern kann und soll weiter ergänzt werden. Letztlich braucht jede ProzessbegleiterIn, jeder Host, jede/r ErntehelferIn ein eigenes Repertoire an verschiedensten Ernte-Werkzeugen.

Vor dem Event: Den Boden bereiten - Team aufstellen, Prozess designen, Ernte planen

Was?	Wie?
Kontext Bedarfe, Notwendigkeit (needs) Langfristiges Ziel (Prozess und Ernte) Kurzfristiges Ziel (Prozess und Ernte)	Team-Treffen der ProzessbegleiterInnen (Hosts) mit allen Schlüsselpersonen, die Entscheidungsträger müssen dabei sein (Richtwert: 3 x 1,5 h für einen 1-Tages-Prozess) Berichte und Zusammenfassungen aus den Meetings Überblicksdokument, aus dem in weiterer Folge das Prozess-Skript (inkl. Ernteplan) wird
Logistik (Organisatorisches)	Einladungen an die TeilnehmerInnen „save the date“ Formelle Einladung Welcome-Letter (besondere Aufmerksamkeit! Infos und Rahmenbedingungen im Voraus) Eventuelle Hintergrunddokumente, die im Vorfeld an die TN geschickt werden
Perspektiven der Stakeholder	Zusammenfassung erster Frage-Entwürfe an alle Stakeholder (zum Beispiel aus vorhergehenden Treffen oder Fragen, die von TeilnehmerInnen kommen bzw. Ergebnisse aus Fokusgruppen oder vorangegangenen Interviews) Achtung: die Leute nicht um Beiträge bitten, die du dann nicht verwendest!
Gesprächsprozess und Programm: Roter Faden, Schlüsselfragen und einzelne Schritte	Prozess-Skript: Ausgangslage und Hintergründe, Bedarf, Absicht und Ziel des Prozesses Programm / Agenda in der Ausschreibung „landscape“: Überblick über den Prozess Foliensätze (ppt etc.) vorbereiten, mit denen Hosts durch den ganzen Tag führen können
Ernte-Prozess	Ein möglichst buntes Ernte-Team aufstellen, um die Ernte vorzubereiten und durchzuführen Ernteplan

DIE ERNTE (HARVESTING)

	Erntevorlagen (elektronisch oder auf Papier/Plakaten); technische Voraussetzungen für digitale Tools sicherstellen, Materialien bereitstellen, graphic recording planen etc. – insgesamt also. „die Erntekörbe“ vorbereiten
--	---

Während des Events: Hosten und Ernten –möglichst viel „in real time“ aus dem Feld ernten

Was?	Wie?
Schlüssel-Inputs und Perspektiven	Hauptpunkte der SprecherInnen bzw. der Inhalte zusammenfassen, ebenso wichtige Positionierungen und Perspektiven aus den Ein- und Überleitungen
Ergebnisse aus den Gesprächen	Wer ist da, warum sind die Leute gekommen? Karten clustern (auf dem Boden, an der Wand, Bingo...) Harvestingvorlagen (zum Beispiel Blätter mit Leitfragen für World Café, Open Space, Pro-Action-Café etc.)
Muster ernten mit der Gruppe, Meta-Ernte	Kollektives Mindmap Graphic recording Landschaft Diagramme Destillieren der Information (Konzentrat) Feed forward – weitertragen in den nächsten Prozess Berichterstatte / Zeugen (Rollen als Beobachtungsperspektiven einführen)
Bevorzugte Handlungsoptionen herausfinden	Voting / Abstimmen mit Klebepunkten auf Mindmap oder geclusterten Karten Elektronische/digitale Abstimmungstools verwenden Entscheidungsrat im Kreis: Daumen hoch, seitwärts, nach unten
Erinnerungen an das Event: Leute, Beziehungen, Inspiration	Fotos, Videos, Musik Poesie / Gedichte Theater / Sketches

Nach dem Event: Verdauen und Zusammenfassen in Richtung der folgenden Schritte

Was?	Wie?
Schlüsselaussagen /-botschaften	Executive summary für vielbeschäftigte Leser (1-2 Seiten) Newsletter: kurz – mit Schlüsselbotschaften aus dem gesamten Prozess
Vollständige Ergebnisse des Prozesses	Vollständige Sammlung mit allen Details des während des Prozesses geernteten Materials
Neues Wissen Nächste Aktionen (Optionen)	Neues Wissen in einem Follow-up-Treffen mit dem gesamten Team generieren, Handlungsoptionen benennen

Tatsächliche nächste Schritte	Umsetzen, in Kraft setzen der geplanten Handlungen Follow up in tägliche Aktivitäten einbetten; Weiter forschen und weiter fragen: nächste Ebene der Erkundung starten Entwicklungen auf der Spur bleiben (mit den Stakeholdern)
Gespräche mit und Engagement von den Stakeholdern aufrecht erhalten	Online im Kontakt bleiben (ning, facebook, linked in) Mit den Stakeholdern die Planung eines nächsten Prozesses beginnen (wenn Bedarf)
Geschichte und Wirkung des Prozesses	Ein Treffen zum Storytelling organisieren (mitinigem Abstand zum Event), z.B. Collective Story Harvest; um weiterhin daraus zu lernen (s. Art of Hosting-Handbuch)

Quelle: AoH-Manual: Professional Programme on Facilitation and Participatory Leadership – Art of Hosting Alpbach, August, 2018, Seite 63. Ins Deutsche übertragen von Elisabeth Anker

Digitale Werkzeuge für die Ernte

Im Internet finden sich viele Tools für individuelles und kollektives Ernten der Ergebnisse. Das Web 2.0 bietet eine ganze Reihe von Applikationen und Services, mit denen Informationen ausgetauscht, sichtbar gemacht und gewichtet werden können. Meist sind diese Anwendungen kostenlos – zumindest in der Testversion. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, einfach die eine oder andere Anwendung auszuprobieren und sich für 2-3 Werkzeuge zu entscheiden, die man immer wieder – und das dann mit Leichtigkeit! – auch live anwendet.

Blogs

können verwendet werden, um Meinungen, Ergebnisse, Materialien etc. während eines Prozesses (und auch danach) für alle zugänglich zu machen. Informationen können erstellt, geteilt und kommentiert werden. Es gibt im Netz zahlreiche Anleitungen zur (professionellen) Erstellung von Blogs, zum Beispiel: <https://www.blogaufbau.de/blog-erstellen-die-anleitung-fuer-einsteiger/>

Für größere bzw. längerfristige Projekte bietet diese Form der Veröffentlichung gute Möglichkeiten: Die LeserInnen können sich mit Kommentaren beteiligen, neue Informationen und Entwicklungen können hinzugefügt werden und der Blog macht es auch „Außenstehenden“ möglich, sich in relativ kurzer Zeit einen guten Überblick zu verschaffen.

Fotoportale

wie www.flickr.com ermöglichen es, Fotos zu teilen und zu kommentieren.

Auf Podcasting-Plattformen

wie www.podcast.de/podcasten/ können Audio-Dateien upgeloaded und bereitgestellt werden.

Über Wikis

(z.B. Mediawiki, Dokuwiki oder Instiki) können z.B. Konferenzteilnehmende Inhalte einer gemeinsamen Website nicht nur lesen, sondern auch bearbeiten. Ziel ist es, die Erfahrung bzw. den Wissensschatz der verschiedenen AutorInnen kollaborativ auszudrücken (kollektive Intelligenz). Die Erstellung und vor allem die Pflege und Weiterentwicklung eines Wiki ist allerdings aufwändig und braucht einiges an Know-how. Nachzulesen zum Beispiel unter <https://de.wikihow.com/Eine-Wiki-Webseite-erstellen>.

Mentimeter

ist ein Abstimmungstool, das in Verbindung mit den Smartphones der TeilnehmerInnen funktioniert. Die Abstimmungsergebnisse erscheinen dabei automatisch und in Echtzeit bspw. als Diagramm. Abstimmungstools erfordern für den Datentransfer eine stabile Verbindung zum Internet. Sie sind geeignet für Präsentationen oder Votings vor großen Auditorien und für jede Form von Online-Events (Live-Webinar, Live-Stream). In einer Mentimeter-Abfrage nehmen die TeilnehmerInnen per Web-App teil (Smartphone, Tablet, Notebook oder PC). Mentimeter bietet einen großen Umfang an Grafiken und Interaktionsmöglichkeiten. Neben der Säulengrafik bei Multiple-Choice-Fragen können zum Beispiel Echtzeit-Reaktionen der Zuschauer durch Herz-Symbole dargestellt werden. Vom Publikum häufig genannte Stichworte erscheinen in einer Wortwolke, die sich ständig aktualisiert. Die Formulierung der Fragen ist eingeschränkt (eher geschlossene Fragen mit Antwortvorgaben; gut für Votings geeignet). www.mentimeter.com

Wordle bzw. Wortwolken

Wortwolken dienen als Visualisierung eines Themenfelds – sie sind Bilder, die aus nichts anderem als Wörtern bestehen. Das Beste daran: Die verwendeten Wörter sind nicht bloß zufällig gewählt, sondern entstehen durch automatisierte Textanalyse. Damit dient das Tool unterschiedlichen Zwecken, wie dem Hervorheben wichtiger Begriffe oder dem Erzeugen von Aufmerksamkeit, und kann eine praktische Hilfe sein, wenn es darum geht, eine Präsentation nicht nur optisch aufzupeppen, sondern auch gleich einen inhaltlichen Einstieg in das Thema zu schaffen bzw. Trends und Muster darzustellen. Zahlreiche Dienste stellen im Netz die Wortwolken-Funktion bereit, unter anderem www.wordle.com, www.wortwolken.de etc. Um die Wolken aussagekräftiger zu gestalten, kann man auch Stichwörter statt ganzer Sätze eingeben.

Digitale Mindmaps

Ein Thema und viele Gedanken, die sich darum sammeln – das sind die Grundelemente von Mindmaps nach Tony Buzan. Seit etwa 30 Jahren sind sie aus vielen Bereichen für Brainstorming und zur anschließenden Themenstrukturierung nicht mehr wegzudenken. Mittlerweile gibt es dafür verschiedene digitale Tools, von kostenlos und browserbasiert bis hin zu komplexen Anwendungsprogrammen, die die Mindmap gleich mit dem Terminkalender synchronisie-

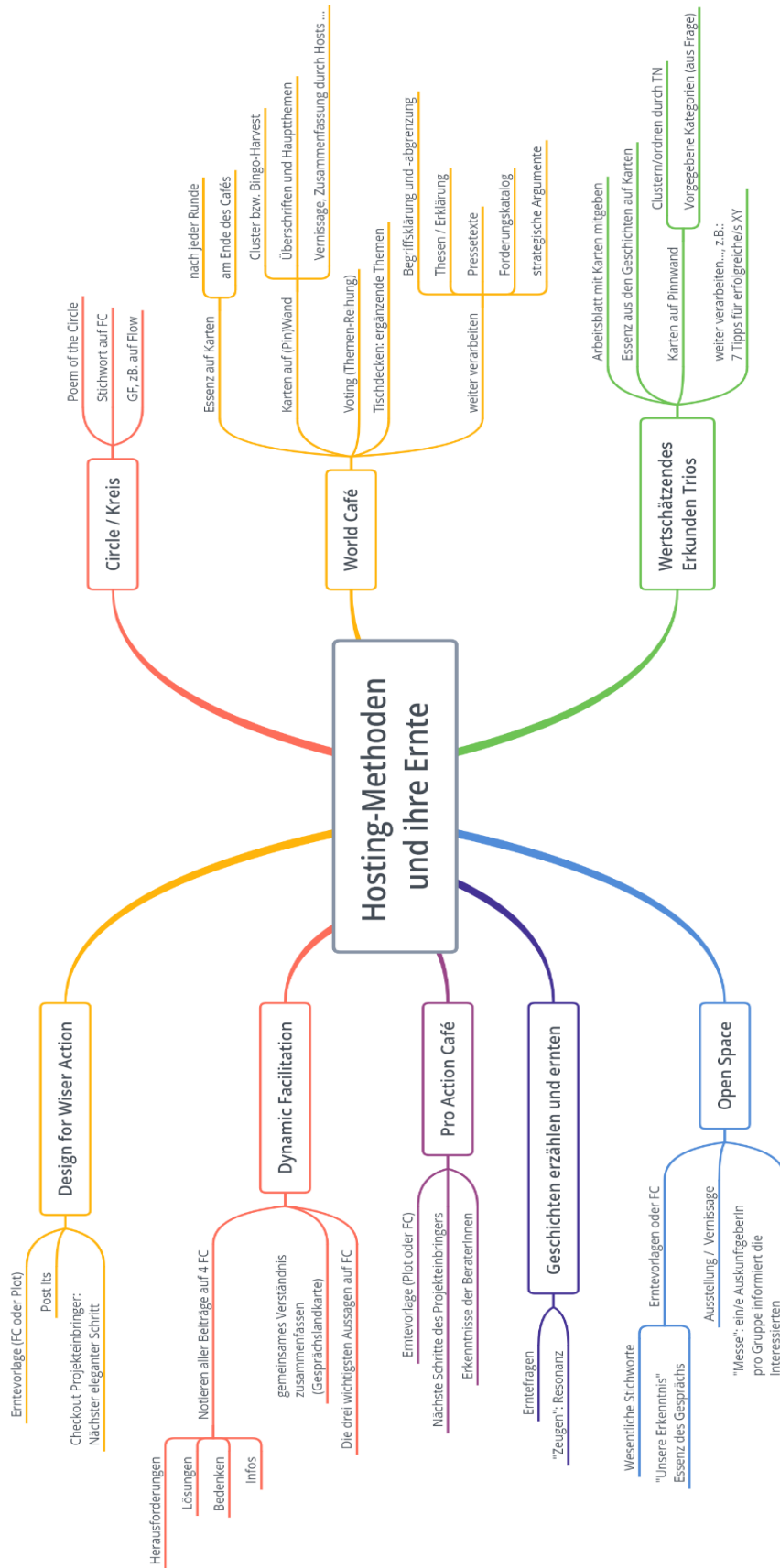
ren können. Eine gute Anleitung dazu findet sich hier: <https://wb-web.de/material/medien/Digitale-Mindmaps.html>, dort wird auch www.mindmeister.com empfohlen, wir haben auch gute Erfahrungen mit www.Xmind.net gemacht (beide nur in der Testversion kostenlos).

Prezi

Prezi ist durch seine kostenlose Web-App bekannt geworden, mit der schnell dynamische Präsentationen im Browser zusammengestellt werden können, um das Ergebnis dann vor Publikum zu präsentieren – es eignet sich daher durchaus dafür, die Ernte während eines länger dauernden Prozesses fast in Echtzeit zu präsentieren. Anders als PowerPoint & Co. setzt Prezi nicht auf hintereinander gereihten Folien, sondern erlaubt es, auf einem Whiteboard beliebige Objekte wie Textblöcke, Bilder, Factboxes oder Animationen geschickt zu arrangieren. Sämtliche Inhalte können vergrößert, verkleinert, gedreht und verschoben werden. Weil alle Objekte mit Pfaden miteinander verbunden werden, erhalten wir eine interaktive Präsentation, bei der ähnlich wie von Google Earth bekannt die einzelnen Inhalte per "Kameraflug" aneinander gereiht werden.

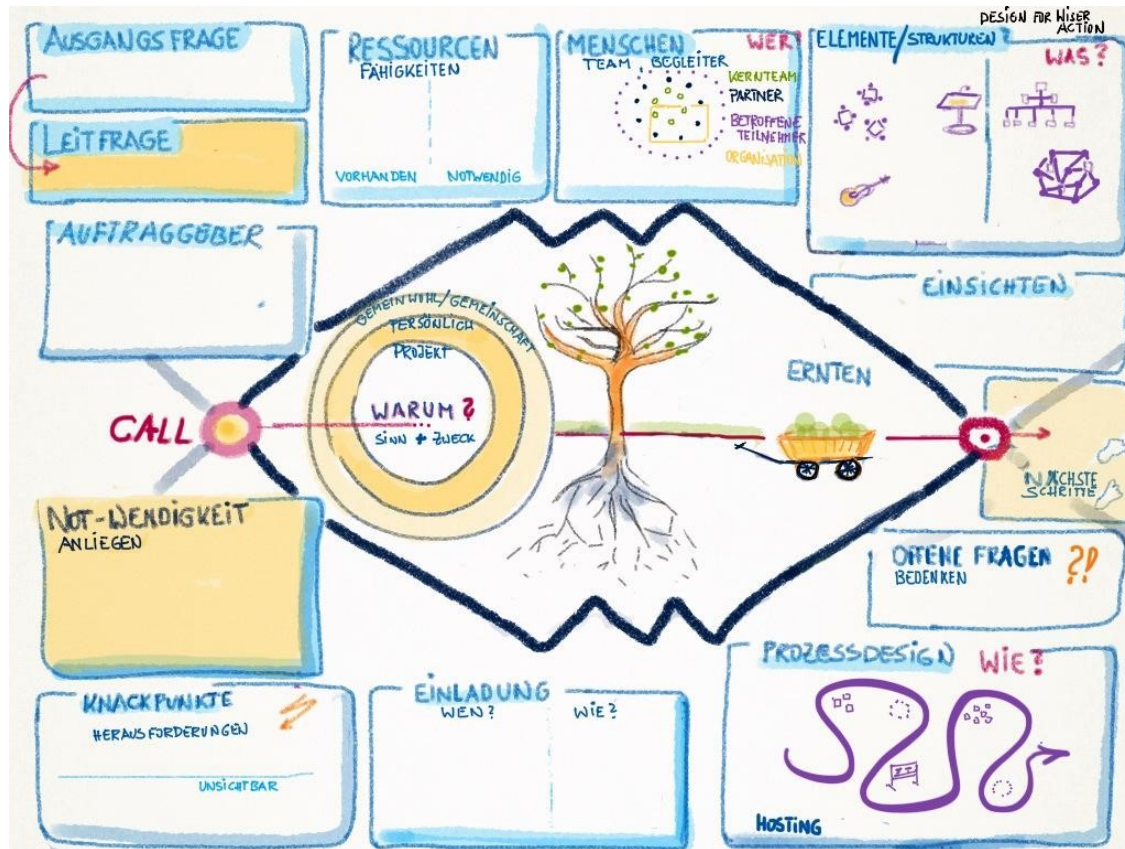
www.prezi.com

Hosting-Methoden und ihre Ernte



Templates und Erntevorlagen

In Art of Hosting-Prozessen und Workshops werden häufig Vorlagen verwendet, sogenannte Templates. Ihre Gestaltung hängt vom jeweiligen Verwendungszweck ab.



Template für Design for Wiser Action vom Büro für Zukunftsfragen/ Vorarlberg.

Vorlagen strukturieren die inhaltliche Auseinandersetzung einer Gruppe zielgerichtet nach den Bedürfnissen des Prozesses oder des Gesprächs. Die einzelnen Bereiche der Vorlage stehen für unterschiedliche Fragen, die beantwortet werden sollen, oder Aspekte eines Themas.

Durch die Vorgabe der Struktur wird das Gespräch geleitet und der Dialog unterstützt, da für alle GesprächsteilnehmerInnen der „rote Faden“ sichtbar ist.

Die beliebig häufige Vervielfältigung der Vorlagen ermöglicht, dass in mehreren Gruppen gleichzeitig zu denselben Fragestellungen diskutiert wird.

So wird die Moderation entlastet und die Selbstorganisation gefördert.

Mit der Verwendung von grafischen Elementen (Farben, Symbole, Bilder, Pfeile, etc.) können auch abstrakte Sachverhalte anschaulich dargestellt werden.

Durch Visualisierungen können u. a. auch komplizierte Zusammenhänge, Verknüpfungen, Hierarchien etc. einfach vermittelt werden. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt.

Welche Rolle spielen diese Vorlagen bei der Ernte?

Der augenscheinlichste Vorteil für die Ernte liegt wohl darin, dass die Dokumentation auf einfache Art und Weise sichergestellt wird: Die GesprächsteilnehmerInnen befüllen nach und nach alle Bereiche der Vorlage. Das heißt auch, dass es sich meistens um eine sehr vollständige Dokumentation handelt, die alle wesentlichen Aspekte abdeckt.

Außerdem bieten sich natürlich auch für die GesprächsteilnehmerInnen sämtliche Möglichkeiten der Visualisierung und grafischen Gestaltung. Damit können auch implizite Ergebnisse, wie atmosphärische Mitteilungen sichtbar gemacht werden.

Der Prozess des Aufschreibens bzw. des Befüllens der Vorlagen ist ein geteilter, demokratischer: Jeder und jede kann sich an der Dokumentation beteiligen. Zudem können alle Beteiligten mitverfolgen, welche Beiträge und/ oder zusammenfassenden Erkenntnisse auf der Vorlage festgehalten werden. Dies ermöglicht laufende Transparenz und Bezugnehmen, Nachfragen, Klären, Ergänzen.

Zu guter Letzt erleichtern Vorlagen die Präsentation der Ergebnisse.

Worauf ist bei der Gestaltung von Vorlagen zu achten?

- selbsterklärende Formulierungen und Symbole
- Lesefluss (von oben nach unten, von links nach rechts) berücksichtigen und die Abfolge der verschiedenen Aspekte dementsprechend anordnen
- Umfang an die Zeit anpassen, die für die Bearbeitung zur Verfügung steht: Weniger ist mehr!
- „Form follows function!“ Gestaltung an die Zielgruppe anpassen: Verspielte Elemente oder Pastell-Farben kommen nicht bei allen gut an ;)

E) ANHANG

AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings^{xvi}

VOR DEM TREFFEN

Grundsätzliche Fragen

(Ziel: Klarheit schaffen über den Rahmen des Treffens)

- **Wer** kümmert sich darum, die Besprechung vorzubereiten? Wer fühlt sich verantwortlich dafür?
- **Wo** und in welchem Rahmen soll die Besprechung stattfinden? (reales Treffen, Telefonkonferenz, ...)
- **Wann** ist ein guter Zeitpunkt für die Besprechung?
- **Wen** wollen wir dabei haben und wie sorgen wir dafür, dass diese Personen wirklich dabei sein können? (z.B. Doodle, Terminsuche, persönliche Einladung...)
- Verfügen wir über die optimale Vielfalt an teilnehmenden Personen?

Von den vorbereitenden Personen zu klären:

(Ziel: das eigentliche Treffen/Prozess vorbereiten)

- Worin besteht der **Sinn & Zweck** (purpose) der Veranstaltung? Warum treffen wir uns? Was genau soll erreicht werden? **Und**: Wie hängt er mit dem größeren Sinn & Zweck (unserer Gruppe, unserer Organisation) zusammen?
- Ist der purpose in Form einer **guten, kraftvollen Frage** formuliert? Was sind die brennenden Fragen?
- Welcher **Bedarf** (need) - was hat zum purpose geführt?
- Besteht ein **gemeinsames Verständnis** darüber, was der purpose ist, oder muss das erst noch geklärt werden?
- **Rollenaufteilung**
 - Wer ist **einberufende Instanz** (caller)?
 - Wer übernimmt die **Einführung** (framing: Sinn & Zweck/purpose, Bedarf/need, Dauer und Ende des Meetings, Ablauf/flow)?
 - Wer übernimmt **Check-in und Check-out**?
 - Wer kümmert sich um die **Ernte** (harvest) der Besprechung? **Was** und für **wen** wollen wir ernten? Herz & Hirn ernten!
 - Wer achtet auf die **Zeit**?

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

BEIM TREFFEN

1. Einstieg/Eröffnung

(Ziel: eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellen, Überblick geben, Akzeptanz)

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

2. Das Treffen/Der Prozess selbst

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

3. Abschluss

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

- Rückblick auf Ergebnisse, Erkenntnisse, Einsichten, Entscheidungen, Beschlüsse
- Schlussfolgerungen zusammenfassen
- Übereinstimmungen/Vereinbarungen festhalten

- Persönlicher Check-Out

NACH DEM TREFFEN

(Ziel: Rückblick, Lernen, Verankern, Festhalten)

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

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

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

AoH-Minimaldesign^{xvii}: „Frage, Leute, Redegegenstand“

So kann das Charakteristische eines Art of Hosting-Prozesses zusammengefasst werden. Was ist damit gemeint?

Die Frage

Wenn wir der Prämisse „Ohne Bedarf kein Prozess“ folgten, bräuchte es viele Treffen oder Prozesse gar nicht. Die Energie dafür könnte gewinnbringender eingesetzt werden. Jede Zusammenkunft verfolgt im Grunde eine Absicht, möchte ein Ziel erreichen. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist es zentral, dass alle Teilnehmenden das Ziel kennen und ein Interesse an der Lösung des „Problems“ haben.

Dies ist der Fall, wenn

- die Einladenden/ InitiatorInnen („caller“) sich Klarheit über ihren Bedarf und ihre Motivation verschaffen
- diese klar und verständlich ausdrücken („kraftvolle Frage“)
- die „richtigen“ Leute einladen, die sich kollektiv und individuell auf die Frage einlassen und
- den Prozess und die Methoden zielgerichtet wählen.

Die Menschen

Wer sind die „richtigen“ Menschen? In einem Art of Hosting-Prozess werden Menschen eingeladen, die die gestellte Frage betrifft. Aus Betroffenen werden Beteiligte gemacht.

Besonderes Augenmerk wird auf eine produktive Vielfalt der Beteiligten gelegt.

Ein Art of Hosting-Prozess ist in drei Teile gegliedert:

Auf das Stellen der Frage folgt ein Explorieren der Frage/ Öffnen des Themas: Das Feld wird weit aufgespannt, alle möglichen und unmöglichen Ideen, Verknüpfungen und Assoziationen sind erlaubt.

Im dritten Teil geht es darum, auf das Ziel hin zu fokussieren, das (momentan) Überflüssige zur Seite zu legen und Ergebnisse auf den Punkt zu bringen. Zwischen diesem ersten und dem dritten Teil gibt es eine sogenannte „Knirschzone“, die sich dadurch kennzeichnet, dass viele teils widersprüchliche Ideen im Raum sind und noch keine Lösung in Sicht ist. Dieses Chaos gilt es auszuhalten und fruchtbar zu machen. Nur wenn wir bereit sind, die „Komfortzone“ zu verlassen, kann wirklich Neues entstehen!

Die Art of Hosting-Prozessdynamik stützt sich auf das Wertschätzen von Differenz vertraut auf die „Weisheit der Vielen“ und trägt dem Rechnung, dass durch das Zusammenwirken der verschiedenen Prozesselemente unvermittelt wirklich Neues entstehen kann („Emergenz“). Voraussetzung dafür ist die klare Prozess-Ausrichtung und die gleichzeitige (!) Ergebnisoffenheit.

Der Redegegenstand

Der Redegegenstand steht als Symbol für die Art und Weise der Zusammenarbeit. In einem Redekreis („Circle“) begegnen sich alle Teilnehmenden auf Augenhöhe: Das aufmerksame Zuhören ist ebenbürtig mit dem Einbringen von Ideen und Informationen, das Verstärken von

Sichtweisen gleich wichtig wie das Querdenken. Alle bringen ein, was ihnen persönlich am Herzen liegt. Das Subjektive wird geteilt, Beiträge werden nicht gewertet. Niemand hat „recht“ oder „unrecht“ – es geht um einen offenen und aufmerksamen Austausch und das gemeinsame Weiterdenken/ Weiterentwickeln.

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung geht es auch um Beziehungen, darum, die jeweils anderen in ihrer Einzigartigkeit und individuellen Welt-Sicht wahrzunehmen und Verbindungen zu knüpfen. Dies braucht Zeit, Verlangsamung und Vertiefung.

Die Gleichwertigkeit von Ergebnis und Beziehung mag ungewohnt klingen: Die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes, das Miteinbeziehen des „ganzen Menschen“ für erfolgreiche Zusammenarbeit und nachhaltiges Lernen wird u. a. auch durch die aktuellen Forschungen der Neurowissenschaften belegt.

Etwas mehr Design...

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

Sinn & Zweck (purpose)

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

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

Ernte

- ⇒ Was wollen wir ernten?
- ⇒ mit unseren Händen? (greifbares)
- ⇒ mit unseren Herzen? (nicht greifbares)

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

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

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

Weises Handeln

- ⇒ Wie wollen wir ins Tun kommen?
- ⇒ Wer oder was hilft uns, an unseren Zielen dran zu bleiben, sobald wir wieder in der ‚Realität‘ sind?
- ⇒ Was wird uns als Menschen zusammenhalten?

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

Es sollte auch die darauf vergessen werden, ein Plan dafür zu erstellen, wie die (handelnden) Personen in Verbindung bleiben. In einem nachhaltigen Prozess sind tragfähige Beziehungen das Um und Auf. Einen Prozess zu planen, der nicht auch die Beziehungen untereinander stärkt, ist kein nachhaltiger Prozess.

Einladung

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

Gute Beteiligungstreffen hängen von der Qualität der Einladung ab. Eine klare und kraftvolle Einladung in Kombination mit einer starken persönlichen Einladung bringt Teilnehmende, die bereit und willig sind gemeinsam zu arbeiten. Eine gute Einladung bringt eine Menge Arbeit, aber sie muss eine Menge an Arbeit sein, denn je besser die Einladung, umso leichter wird das Treffen selbst.

Treffen

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

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

Wenn die entsprechenden Methoden, die wir verwenden, uns nicht wirklich dienen, wenn sie uns nicht helfen unsere wesentlichsten Fragen zu bearbeiten, dann sollte innegehalten und überlegt werden, was unternommen/geändert werden muss, dass dies besser gelingt.

Rollen im Hosting-Team

- ⇒ Caller / Initiator/Initiatorin
- ⇒ Gesamtstrategie, Überblick, Purpose
- ⇒ Einzelne Methoden (Open Space, World Cafe, Pro Action Cafe, Appreciative Inquiry, Wicked Question Game)
- ⇒ Teachings (Living Systems, Caordic Path, Divergence/Convergence, Four Fold Practice, 8 Breaths...)
- ⇒ Logistik / Organisation
- ⇒ Harvesting
- ⇒ Space & Beauty

Glossar

Appreciative Inquiry	Wertschätzende Befragung	Methode, um den Fokus auf das Funktionierende zu legen
Caller	Rufer/Initiator	Stößt einen Prozess bzw. Handlung an
Chaordic Stones	Stepping Chaordischer Prozess	Der Weg zur Praxis
Check-In	Eröffnung eines Treffens	Am Anfang eines Treffens/Meetings steht ein Check-In. Beim Check-In haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit sich kennenzulernen, den Fokus auf das anschließende Gespräch zu richten und sich in der Thematik einzufinden.
Check-Out	Abschluss eines Treffens	Individuelle und kollektive Erfahrungen, Eindrücke, Ergebnisse können nochmals eingebracht werden, bevor das Treffen endet.
Circle	Kreis	Wird oft für einen Check-In verwendet; das Gespräch im Kreis ist durch Offenheit, achtsames Reden und Zuhören geprägt und zielt darauf ab, ein Gespür für die Gruppe zu erlangen.
Co-creating	Ko-Creation	Gemeinsam kreativ sein; gemeinsames Finden einer Lösung
Collective Intelligence	Intelli- Kollektive Intelligenz	Menschen organisieren sich so, dass voneinander und miteinander gelernt werden kann und so der gesamte Fundus an Erfahrungen, Wissen und Meinungen zu einer höheren Ordnung von Lösungsfindung beiträgt. Kompetenzen werden multipliziert, das Feld der Emergenz wird betreten.
Community of Practice	Gemeinschaft von Lernen- den	Eine auf Freiwilligkeit basierende, selbstorganisierte Gemeinschaft von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen
Complex	Komplex	Komplex beschreibt, dass man ein Gesamtverhalten eines Systems selbst dann <i>nicht</i> beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt. Für etwas Komplexes kann man keine „Bedienungsanleitung“ erstellen.
	Kompliziert	Kompliziert ist etwas dann, wenn sich dahinter eine Struktur verbirgt, die man beschreiben kann. D.h. es ist möglich, für eine Fragestellung/Problem eine Art „Bedienungsanleitung“ zu schreiben, um zu einer Lösung zu kommen.
Convergence	Zusammenführen der Ergebnisse	Das Zusammenführen der gemeinsamen Ergebnisse, Erfahrungen, Eindrücke; z.B. Evaluierung von Alternativen, Zusammenfassen der wichtigsten Punkte, Ideen kategorisieren, Beschlüsse fassen
Core group	Kerngruppe	Initiiert und hält einen Prozess am Leben und ist bei der Bildung einer Community wichtig!

Divergence	„Aufmachen des Themas“	Generiert Ideen und Alternativen; öffnet das Problem; freie Diskussion für alle; Austausch von Ansichten; Zeit für Chaos
Emergence	Emergenz	Herausbildung von neuen Eigenschaften eines Systems durch das Zusammenspiel seiner Elemente
Graphic Recording	Strategisches Visualisieren	Methode zum Ernten von Ergebnissen; es werden Prozesse bzw. Ergebnisse mit Formen, Schrift und Symbolen grafisch festgehalten, um einen möglichst schnellen Überblick über die wichtigsten Punkte zu bekommen. Kernaussagen festhalten!
Guardian	HüterIn	Bei einem Kreisgespräch meldet sich eine Person freiwillig, um die Rolle des Hüters zu übernehmen. Die Aufgabe ist es auf die Gruppenenergie zu achten. Sie setzt z.B. Pausen.
Harvesting	Ernten	Erfahrungen und Einsichten und Ergebnisse eines Gesprächs od. Prozesses zusammenführen und festhalten, sodass alle Teilnehmenden spüren, was wirklich wichtig war. Es geht darum, die kollektiven Lernprozesse sichtbar zu machen (Texte, Videos, Zeichnungen, Mindmaps, Newsletter, Bilder, Musik, Gedichte etc.)
Host	Gastgeber:in, Prozessbegleiter:in	Jemand, der mit der Haltung und den Methoden, auf denen Art of Hosting gründet, Menschen bei ihren Gesprächen begleitet und Rahmenbedingungen schafft, welche kreatives Zusammenarbeiten hinsichtlich Veränderungsprozessen zulässt.
Hosting	gastgeben, begleiten, aktivieren	„Hosting“ bedeutet mit der Haltung und den Methoden, auf denen Art of Hosting gründet, Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten und Gesprächsräume zu schaffen, die solche Prozesse zulassen.
Innovation	Innovation/Erneuerung	Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem
Marketplace	Marktplatz	Am Marktplatz können die Teilnehmer:innen bei einem Open Space ihre Anliegen einbringen. So entsteht ein großer Themen-Marktplatz. Die Teilnehmer:innen können sich je nach Interesse für ein Thema eintragen.
Need	Herausforderung	Der Grund, warum wir etwas tun.
Open Space	Open Space	Format für kreative Lernprozesse; Open Space schafft einen Raum, in dem viele Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können. Es gibt keine vorgegebenen einzelnen Themen.
Powerful Questions	Kernfragen/gute Frage	Stößt den Sinn und Zweck des Gesprächs an und fokussiert unsere Aufmerksamkeit, unsere Intention und Energie.

Pro-Action-Café	Pro-Action-Café	Weiterentwicklung des World Cafés mit Elementen von Open Space und strukturierter Beratung; konkrete Beratung von vielen Anliegen
Purpose	Sinn und Zweck	die eigentliche Herausforderung
Stakeholder	Interessensvertreter/Anspruchsträger	Menschen, die Interesse an einem Einsatz/einer Aktivität haben und daher mitreden und mitentscheiden wollen
The 8 „Breaths“ of Design	Die 6 Atemzüge	Ein AoH-Prozess setzt sich aus 8 Atemzügen zusammen: Ein Anliegen thematisieren, den Kern der Sache klären, Menschen einladen, Menschen teilnehmen lassen, um Lösungen zu finden, um schließlich zu handeln, ernten und reflektieren.
To be present	Präsent sein	Gefestigt sein für das Hier und Jetzt! Bereit sein heißt, dass alle Mitglieder eines Treffens wissen, warum sie hier sind, was sie beitragen können und ihre Gedanken auch soweit gesammelt haben, dass sie auf die gemeinsame Arbeit einlassen können. Hilfreich dazu ist ein Check-In.
World Café	Weltcafé	Interventionsmethode für Großgruppen

Weiterführende Literatur

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

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.

Hausmann, Martin (2014): UZMO – Denken mit dem Stift: Visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden.

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

Kosha, Anja J. (2010): Die Kraft der kollektiven Weisheit. Wie wir gemeinsam schaffen, was einer allein nicht kann, Bielefeld.

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

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

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

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

Rachow, Axel; Sauer, Johannes (2018): Der Flipchart-Coach. Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart.

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

DIE Seite in Englisch, Französisch, Deutsch:

www.artofhosting.org

Die internationale online community:

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

Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung/ Vbg:

<https://vorarlberg.at/-/feb-aufgaben-und-leistungen>

<https://www.interchange.dk>

<https://www.all-in-one-spirit.de>

www.interchange.dk

<https://salonhosting.at>

<https://peerspirit.com>; www.all-in-one-spirit.de; www.partizipation.tirol

Methodenbeschreibungen auf Deutsch:

www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/werkzeuge.htm

www.partizipation.at/alle-methoden.html

World Cafe:

<https://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

Open Space:

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

<http://www.openspaceworld.org/>

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>

Mary Alice Arthur (2017): “Working with Process Architecture: The 8 Breaths”, (www.getsoaring.com), August 2017

Links checked 2021-01-21, EA

Endnoten

ⁱ In Anlehnung an: <http://shapeshiftstrategies.wordpress.com/2011/11/15/shaping-powerful-questions/>

ⁱⁱ aus Art of Hosting – Vermont, Workbook 2011, Übersetzung Lukas Weiß

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

^{iv} Vgl. Art of Hosting – Vermont, Handbook 2011; Übersetzung und Ergänzung Lukas Weiß

^v Vgl. Art of Hosting Vermont (2011), Übersetzung und Ergänzungen Lukas Weiß

^{vi} Verändert nach Ursula Hillbrand basierend auf Erfahrungen und Workshops aus den EU-Institutionen und angelehnt an Publikationen von Georg Por und Etienne Wenger

^{vii} Vgl. www.managerseminare.de

^{viii} Vgl. www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf

^{ix} Verfasst von Ursula Hillbrand basierend auf Workshops und Erfahrungen in den EU-Institutionen sowie privaten Initiativen

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

^{xi} alle Texte zusammengefasst aus <http://arbogast.at/dialogprojekt>; Projektleitung: Christian Hörl und Josef Kittinger

^{xii} nach Freeman Dhority und Martina & Johannes Hartkemeyer

^{xiii} Verändert nach Rainer von Leoprechting

^{xiv} Vgl. <http://www.partizipation.at/?id=974>

^{xv} Zusammengefasst von Elisabeth Anker nach einer Unterlage, die ich von Toke Moeller erhalten habe

^{xvi} Verfasst von Manfred Hellrigl

^{xvii} Nach Chris Corrigan und Toke Moeller; Übersetzung: Manfred Hellrigl