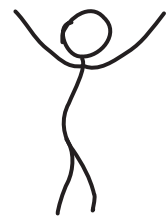
Ilse M. Pogatschnigg

The Art *of* Hosting

Wie gute Gespräche Führung und Zusammenarbeit verbessern



Vahlen

Pogatschnigg
The Art of Hosting

The Art of Hosting

Wie gute Gespräche Führung und Zusammenarbeit verbessern

von

Ilse M. Pogatschnigg

Mit Illustrationen von Mischa Oliver Altmann

Verlag Franz Vahlen GmbH

ISBN Print: 978-3-8006-6059-9
ISBN E-Book: 978-3-8006-6060-5

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: Mischa Oliver Altmann

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Der Beginn Ihrer Reise in menschlichere Organisationen ... 9

Kapitel 1. Ein Blick auf das Umfeld ... 13
Arbeitsplätze als frustrierende und freudlose Orte ... 14
Unzufriedenheit, Job- und Politikverdrossenheit ... 14
Es bewegt sich etwas ... 15
Wir sind nicht allein ... 16

Kapitel 2. Was ist die Kunst des Gastgebens für bedeutsame Gespräche? ... 19
Bedeutsame Gespräche: Gastgeben jenseits von Small Talk ... 22
Sanfter Weg zu Entscheidungen und partizipativer Führung ... 25
Eine Antwort auf Bedürfnisse orientiert am Sinn und Zweck ... 26
AoH als Zugang in komplexen Situationen ... 28
Impact für Leadership ... 32
Impact auf die Organisationskultur ... 34
Meetings als Ansatzpunkt ... 36
Change-Prozesse ... 36
Kulturveränderung im System ... 37
Impact von Art of Hosting auf die Politik ... 39
Politiker und Journalisten hosten ... 41

Kapitel 3. Das Prozessdenken von Art of Hosting ... 43
Was müssen wir verlernen? ... 43
Acht Atemzüge für ein effektives Meeting ... 44
Purpose der Arbeit: Kein Start ohne Wozu ... 48
Warum ist der Purpose von so großer Bedeutung? ... 49
Herausarbeiten des Purpose ... 50
Was kann Inhalt des Purpose sein? ... 52
Das Pferd von hinten aufzäumen: Harvesting ... 54
Eine Ernte planen ... 54
Emergenz: Wenn die kollektive Intelligenz angezapft wird ... 56
Knirschzone ... 57
Elemente eines gehosteten Gesprächs: Gelebter Minimalismus im Dienste des Purpose ... 58
Startbedingungen ... 59

Die Kunst der Einladung ... 59
Das Hosting-Team aufbauen ... 60
Check-in ... 61
Die Qualität des Raumes ... 64
Grenzen für die Co-Kreation ... 66
Die Kunst der kraftvollen Fragestellung ... 69
Führung und Co-Kreation aus dem Chaos ... 71
Chaordisches Handeln ... 71
Das Diamantmodell ... 72
Anforderungen an das Hosting ... 74
Meeting-Design ... 76
Systeme ... 76
Elemente des Meeting-Designs ... 77
Rollen im Hosting-Team ... 78
Entscheidungen ... 78

Kapitel 4. Die Werkzeugkiste für das optimale Meeting ... 81
Der Kreis ... 82
Circle Practice – a leader in every chair ... 82
Die Bedeutung der Kreismitte ... 83
Wo wird der Kreis eingesetzt? ... 83
Das World Café ... 84
Minimale Struktur ... 85
Open Space ... 85
Einladung, vier Prinzipien und ein Gesetz ... 86
Die Aufgaben der Hosts ... 87
Pro Action Café ... 88
Wertschätzende Befragung ... 88
Zyklus ... 89
Methoden fürs Harvesting ... 90
Graphic Recording ... 91
Textdokument und Mindmap ... 91
Collective Story Harvest ... 92
Collective Sensemaking ... 92
Gallery Walk ... 92
Post-its, Templates und Videos ... 93
Die Kunst von Mix und Match ... 93

Kapitel 5. Der Host als Werkzeug ... 95
Das Training als Eintrittskarte ... 96
Innere Haltung und Zugang zur Arbeit ... 98
Ihr Blick auf die Welt ... 98

Vertrauen und Kontrolle abgeben 99
Neutralität und Allparteilichkeit 100
Demut und Authentizität 100
Raum halten und am Rande des Chaos führen 101
Durch Präsenz entlang des Chaordischen Pfades führen 102
Art of Hosting internalisieren – oder sich nicht einlassen 103
Four fold Practice: Eine Übung in vier Feldern 103
Präsent sein und Selbsthosting 105
An Gesprächen teilnehmen 106
Selbst zu Gesprächen einladen 107
Zur Gemeinschaft der Lernenden beitragen 108

Kapitel 6. Was Auftraggeber von Art of Hosting beachten sollten 111
Prinzipien von Art of Hosting und seine Auswirkungen auf den Auftraggeber 112
Art of Hosting ist lebendig und generativ 112
Art of Hosting baut Verbindungen auf 113
Art of Hosting verändert Menschen 114
Diversität ist eine Quelle von Art of Hosting 114
Klärung des Rahmens und der Grenzen 115
Zeit 116
Macht und Hierarchie 117
Transparenz 119
Raum 119
Mut 120
Wann andere Methoden bessere Dienste leisten 120

Literatur und Internetquellen 123

Danke 125

Stichwortverzeichnis 127

Der Beginn Ihrer Reise in menschlichere Organisationen

Die Kunst des Gastgebens und Erntens bedeutungsvoller Gespräche ist etwas Lebendiges. Sie ist nicht statisch, sondern ständig in Weiterentwicklung und kann deshalb auch nur schwer festgehalten werden. Was Sie in diesem Buch lesen, kann also nur eine Momentaufnahme sein.

Bei Art of Hosting geht es darum, kollektiver Intelligenz und Weisheit zu ihrer Wirkung zu verhelfen. Wenn wir dieses emergente Element ernst nehmen, kann es niemals einen endgültigen Stand der Dinge geben, weil sich immer wieder neue Einsichten zeigen, die vorher nicht sichtbar waren. Das in Sprache und in ein Buch zu fassen, das einer strukturierten Linie folgen muss, ist im Grunde nicht möglich. Komplexes verliert immer, wenn man es in Worte gießt, um es zu beschreiben. Diese Grenze erleben wir, wenn wir Berührendes und persönlich Wertvolles weitergeben wollen. Wovon das Herz überquillt, davon geht der Mund über. Es ist aber eben nur ein Teil, der sich so zeigen kann.

Art of Hosting gehört niemandem, keiner Organisation, keiner Gruppe – und natürlich auch mir nicht. Keine Einzelperson kann es „besitzen" oder die alleinige Autorität darüber für sich beanspruchen. Hinter dieser wundervollen und starken Praxis steht ein weltweites, sich selbst organisierendes Netzwerk an Praktikerinnen und Praktikern, das seit Beginn der 2000er-Jahre durch die Anwendung der Ideen und Methoden diesen Schatz entwickelt hat.

Auf diese, immer wieder in der Praxis getesteten Ansätze baut Art of Hosting auf. Sie machen all das aus, was jetzt im Dienst von Veränderung und Demokratisierung den Unternehmen, Verwaltungs- und politischen Einrichtungen, Vereinen sowie unterschiedlichen Gruppen von Menschen zur Verfügung steht.

> Bei Art of Hosting geht es darum, kollektiver Intelligenz und Weisheit zu ihrer Wirkung zu verhelfen.

Nun halten Sie, liebe Leserin und lieber Leser, das Buch aber trotz all der Gründe, die dagegensprechen, in Ihren Händen. Ich schreibe es, weil ich es

als so wertvoll erachte: Dieser Schatz muss auf möglichst vielen Wegen jene erreichen, die ihn nutzen können und die er unterstützt. Das sind alle, die erahnen, dass es in unseren Organisationen menschlicher werden muss. Bei vielen Fragestellungen, die dort auftauchen, die uns mit ihrer Komplexität fordern und deren Lösung gleichzeitig entscheidend ist, leistet AoH einen Beitrag: Transformation, Entwicklung, Lösungsfindung, Kulturveränderung.

Was Sie in diesem Buch lesen und sehen, ist ein Blick auf Art of Hosting, wie ich es wahrnehme und erfahren habe und was meine Kolleginnen und Kollegen sehen, die zur Entstehung dieses Buches mit unserer gemeinsamen Arbeit, Anregungen und vielen Gesprächen beigetragen haben. Das ist ein Buch aus einem wissenden und reichen Feld, es ist nicht alleine mein Werk.

Daher wünsche ich mir und der Welt, dass viele von Ihnen auf den Geschmack kommen, Art of Hosting näher erkunden und dort verwenden zu wollen, wo sie führen und mit anderen Menschen zusammenarbeiten: in der Politik, in Unternehmen, Vereinen, NGOs und allen noch so unterschiedlichen Organisationen, in denen Menschen bisher viel Zeit in Meetings und Zusammenkünften, oft ohne greifbare Ergebnisse, versitzen.

Dafür ist Art of Hosting da: um zu unterstützen, um das Leben zu erleichtern und gemeinsam Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit, unseres Zusammenlebens und der Politik zu finden. Und das auf Augenhöhe unter Einbeziehung aller und für alle zugänglich. Sie brauchen dafür keine Lizenz zu erwerben. Was Sie aber brauchen, ist eine Sehnsucht danach, dass mehr möglich ist: mehr an Tiefe, Teilhabe und Übernahme an Verantwortung durch die Beteiligten.

Ich habe 2012 in Wien an meinem ersten AoH-Training teilgenommen. Ich bin also nicht Teil der Generation von Gründerinnen und Gründern, aber umso dankbarer, von einigen von ihnen gelernt zu haben. Seit damals wende ich Art of Hosting in unterschiedlichen beruflichen – wie etwa politischen

Dafür ist Art of Hosting da: um zu unterstützen, um das Leben zu erleichtern und gemeinsam Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit, unseres Zusammenlebens und der Politik zu finden.

Beteiligungsprozessen, Workshops, Teambuildings, bei der Einbeziehung von Stakeholdern – und auch privaten Kontexten an. Ich weiß mich dabei getragen von der Erfahrung des Netzwerkes, das seit bald 20 Jahren diese Arbeit macht, seine Erfahrungen teilt und so die Methoden, aber auch das dahinterstehende Mindset weiterentwickelt und vertieft.

Ein Buch wie dieses kann natürlich niemals die Erfahrungen von tausenden Anwenderinnen und Anwendern weltweit wiedergeben. Dass dieses Feld ein buntes und diverses ist, lässt sich von allein erahnen. Dieses Buch kann nur ein kleines Fenster in diese faszinierende Welt sein. Tim Merry, Steward des AoH-Netzwerkes in Kanada, hat vor einiger Zeit ein Gespräch in den sozialen Medien und offline darüber angestoßen, was es bedeutet, wenn Art of Hosting im Mainstream ankommen würde und wie das gelingen könnte. Dieses Buch möchte dazu seinen kleinen Beitrag leisten.

Möge es Ihnen dienen, Inspiration sein und viele gute Gespräche anregen, die zu notwendigen und nachhaltigen Veränderungen führen. Machen Sie die Erfahrung, wie es wirken kann – auch wenn es am Anfang Mut und ein wenig Überwindung verlangt. Nur die Erfahrung wird Ihnen zeigen, was Art of Hosting wirklich ist und zu leisten vermag.

Anmerkungen zu diesem Buch

Die Übersetzung von Art of Hosting in „Die Kunst des Gastgebens und Erntens bedeutungsvoller (oder: sinnstiftender) Gespräche" ist zugegeben etwas sperrig. Generell wird bei AoH viel englische Terminologie verwendet, was mich nicht immer glücklich macht. Gleichzeitig sehe ich aber ein, dass an manchen Stellen die Verwendung des im Englischen geschaffenen Begriffes mehr abdeckt oder eher auf den Punkt bringt, was wir damit sagen möchten. Da geht pragmatische Nützlichkeit vor.

Grundsätzlich versuche ich jedoch, Ihnen in diesem Buch die bestmögliche Übersetzung anzubieten, und greife dabei auf bestehende Übersetzungen in Trainingsunterlagen und Büchern, die einzelne Modelle näher behandeln, zurück.

All dies folgt dem Grundsatz, dass Art of Hosting dorthin geht, wo Leben ist. Daher ist das Ziel nicht in erster Linie, die *eine* Übersetzung zu finden, die bis in alle Ewigkeit die richtige ist. Es geht vielmehr darum, *jetzt* die treffendste Wendung zu finden und damit dem bestmöglich zu dienen, was das Leben gerade braucht. Und gleichzeitig immer die Gewissheit zu haben, dass es Neues und Besseres geben wird.

Das Buch bemüht sich um eine gendergerechte Sprache. Im Interesse einer leichteren Lesbarkeit greift es jedoch zum Teil allein auf die grammatikalisch männliche Form zurück.

Noch eine Anmerkung zur Verwendung von Begriffen: Meeting, Veranstaltung, Event oder Konferenz sind meist austauschbar. Art of Hosting kann überall dort eingesetzt werden, wo Menschen zusammenkommen und den nächsten Schritt in einer Veränderung machen, um eine gemeinsame Lösung ringen oder lernen möchten. Welche Bezeichnung oder äußere Form wir dem geben, ist zweitrangig. Immer geht es aber darum, mit all diesen Formaten weises Handeln vorzubereiten.

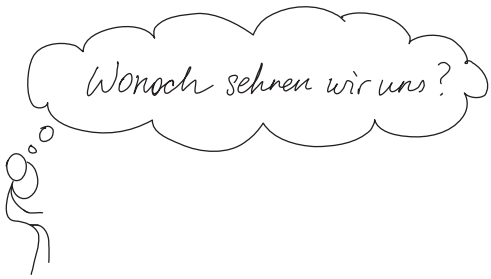
In der täglichen Arbeit mit Art of Hosting werden häufig Ergebnisse, Erkenntnisse und Prozesse mittels Graphic Recording und Illustrationen in Echtzeit festgehalten. Weil Visualisierung zu einem Teil von AoH geworden ist, wird sie auch in diesem Buch eingesetzt: Mischa Oliver Altmann wertet das Buch mit seinem Pinselstrich grafisch auf.

Ich lade Sie ein, dort einzusteigen, wo es Sie am meisten hinzieht. Manche Themen berühren mehrere Kapitel, daher entsteht unter Umständen das Gefühl von Wiederholung. Ein komplexes System lässt sich nun einmal schwer linear darstellen.

Kapitel 1. Ein Blick auf das Umfeld

Wir stecken immer noch viel Zeit in Abläufe, die dem Industriezeitalter und unserem Wunsch nach Vereinfachung und linearen Zugängen geschuldet sind. Und wir investieren nach wie vor viel Zeit und Energie in die Einhaltung von Regeln und ihre Kontrolle.

400 Jahre dieser Denkweise haben jedenfalls tiefe Spuren hinterlassen: maschinenähnliche Routinen, hierarchische Organisationen, Konkurrenz und Kontrolle. Hierarchie hat ihren Platz dort, wo es darum geht, Dinge weiterzuführen, wie sie sind, Anweisungen zu geben, diese durchzusetzen und ganz allgemein zu verwalten. Sie bietet aber für Vielfalt, Innovation und Veränderung wenig Platz und muss daher an diesen Punkten auch scheitern. Was wir aber in der komplexen Welt von heute brauchen, ist, genau diese Veränderungen auszuhalten und sie und uns in der steigenden Komplexität zu navigieren.



Was vor 100 Jahren noch große Errungenschaften waren, wie zum Beispiel die Einführung des Frauenwahlrechtes, ist heute Selbstverständlichkeit. Wir bauen darauf auf und es ergeben sich neue Fragen. Eine starke ist dabei die Frage nach dem Sinn: Welchem Zweck dient, was wir tun? Oder besser: Wie erreichen wir das, was einen Sinn hat? Diese Fragen gehen mit einer Sehnsucht nach radikal neuen Zugängen für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben einher. Bisher war es ungewöhnlich, im Kontext von Beruf oder Politik von Bewusstsein zu sprechen. Das ist nicht mehr so.