

# Handbuch für eine Kultur der Zusammenarbeit

„Art of Hosting and Harvesting“ in der Praxis



Büro für Zukunftsfragen



Büro für Zukunftsfragen

Dieses „Art of Hosting and Harvesting“-Handbuch ist eine Überarbeitung der im April 2012 erschienen ersten deutschen Version. Wir möchten alle Interessierten einladen, Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen einzubringen und zur Weiterentwicklung beizutragen (work in progress).

Weitere Informationen:

Büro für Zukunftsfragen, Amt der Vorarlberger Landesregierung

Jahnstraße 13-15, 6901 Bregenz

Tel. +43 5574/511-20605

zukunftsbuero@vorarlberg.at

www.vorarlberg.at/zukunft

## Impressum

**Herausgeber:** Büro für Zukunftsfragen, Amt der Vorarlberger Landesregierung

Maßgeblich beteiligt an der Erstellung des Handbuches waren das Team des Büros für Zukunftsfragen (Manfred Hellrigl, Bertram Meusburger, Kriemhild Büchel-Kapeller, Michael Lederer, Julia Stadelmann, Stefan Lins und Magdalena Peter) sowie Lukas Weiß, Ursula Hillbrand, Christian Hörl und Rainer v. Leoprechting.

Layout und Redaktion: Büro für Zukunftsfragen

Druck: Landhausdruckerei Bregenz, Mai 2014



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

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
Chaos und Ordnung .....	6
Anwendungsmöglichkeiten.....	8
<b>A) GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN.....</b>	<b>9</b>
Organisationen als lebendige Systeme (Living Systems).....	10
Über das Zusammenspiel von Chaos und Ordnung (The Chaordic Path) .....	13
Die vier Dimensionen der Art of Hosting Praxis (The Four Fold Practise).....	14
Raum und Atmosphäre (Space&Beauty) .....	19
Die Ernte (The Art of Hosting and HARVESTING) .....	20
<b>B) PROZESSDESIGN.....</b>	<b>23</b>
Erkundung des gemeinsamen Zwecks (Purpose).....	24
Die Kunst gute Fragen zu stellen.....	26
Die acht Atemzüge des AoH-Prozessdesigns .....	29
Chaordische Prozessplanung (The Chaordic Stepping Stones).....	34
Theorie U.....	40
Zusammenarbeit im Hosting Team .....	45
Möglichkeiten bieten, mitzugestalten – Sign up! .....	47
Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice) .....	49
AoH-Minimaldesign .....	52
<b>C) WERKZEUGE.....</b>	<b>56</b>
Dialog .....	57
World Café .....	63
Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry).....	67
Open Space .....	71
Gemeinsames Lernen von Geschichten (Collective Story Harvesting) .....	76
Pro-Action-Café .....	84
Design für weiseres Handeln (Design for Wiser Action).....	88
Das Seilspiel .....	92
Dynamic Facilitation.....	94
Verzwicktes Fragen-Spiel (Wicked-Question Game).....	99
Ernte in der Praxis – Methodenpool .....	101
Visualisieren (Graphic Facilitation/Recording) .....	109
Raum und Atmosphäre (Space&Beauty) .....	112
<b>D) ANHANG .....</b>	<b>115</b>
AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings.....	116
Glossar .....	119
Weiterführende Literatur.....	123
Interessante und weiterführende Links.....	124
Endnoten .....	125

## EINLEITUNG

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

Seit 2003 werden unter dem Titel „*The Art of Hosting and Harvesting*“ (oder kurz: AoH)<sup>1</sup> auf der ganzen Welt Trainingskurse angeboten. Die teilnehmenden Personen lernen und üben bei diesen Kursen, wie man Räume für eine bessere Zusammenarbeit schaffen kann. Räume, in denen gute Gespräche stattfinden können. AoH liefert dazu einen ganzen Koffer an nützlichen Methoden und Abläufen.

Gleichzeitig ist AoH aber wesentlich mehr als eine Methodensammlung und geht weit über herkömmliche Moderationsansätze und –methoden hinaus. AoH ist nämlich auch oder vor allem eine Philosophie, eine Haltung: *Art of Hosting* steht für Co-Intelligenz, Zusammenarbeit und Selbstorganisation, für Beteiligung und Kooperation. 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 engen Kreis von Personen, mit denen wir üblicherweise arbeiten, sondern ist offen für gänzlich andere Perspektiven und Meinungen. Genaugenommen ist es erst die Vielfalt an Blickwinkeln, die uns hilft, ein adäquateres Bild von einer immer komplexeren Wirklichkeit zu bekommen. Deshalb ist die aktive Einladung und die gelungene Integration einer Vielfalt von Meinungen und Ansichten eine ganz wesentliche Voraussetzung, um schließlich zu guten, gehaltvollen und gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

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

In den Beschreibungen der Praxisbeispiele spiegeln sich besonders die gesammelten AoH-Erfahrungen des Büros für Zukunftsfragen der letzten 4 Jahre wieder. Es handelt sich dabei um eine Aneignung von AoH-Wissen im spezifischen Kontext der Arbeit des Büros und kann natürlich abweichen von anderen Erfah-

---

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

rungen und Beschreibungen. Eine Kultur der Zusammenarbeit entwickelt sich in der Anwendung und im jeweiligen Kontext unterschiedlich.

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

## Chaos und Ordnung

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

Unsere Gesellschaft sieht sich zunehmend mit komplexen Problemen konfrontiert, also mit Herausforderungen, für die es schwierig ist, adäquate Lösungen zu finden. Beispiele dafür sind etwa die Reform des Bildungswesens, des Pensionssystems oder des Gesundheitssystems. 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 hohes Maß an Regeln und Standards gegeben sind, sondern meistens im Grenzbereich zwischen Ordnung und Chaos. Das erfordert die grundlegende Bereitschaft, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben, sich auf Nicht-Wissen einzulassen. Die Wahrscheinlichkeit, hier eine neue und gute Lösung zu finden, ist außerdem größer, wenn es sich um eine heterogene Gruppe von Personen mit vielfältigem Erfahrungshintergrund und einem konkreten Bezug zur Herausforderung handelt. Lösungen, die von solchen Gruppen entwickelt werden, finden in weiterer Folge auch breitere Unterstützung und Akzeptanz. Aus diesem Grund ist es so wichtig, über die Kompetenz zu verfügen, Gastgeberin bzw. Gastgeber für gute Gespräche sein zu können.

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

(Für mehr Informationen siehe Kapitel „Grundlagen – Über das Zusammenspiel von Chaos und Ordnung“)

Der gezielte Einsatz von Methoden wie dem World Café, der wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry), Open Space, Kreisgespräch (auch Rat oder Circle genannt) usw. hilft den betroffenen Gruppen, in einen intensiven Dialogprozess einzutreten, und die kollektive Intelligenz für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzbar zu machen. Die Erfahrung, dass es möglich ist, gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln, fördern und stärken Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Innovationskraft und erleichtern die Umsetzung der gefundenen Lösungen.

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

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 nutzen. 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. Dafür braucht es neue Wege des gegenseitigen Verstehens und Verständnis für tiefergreifende Lösungen, die gleichsam emergieren. Dies ist auch der Ansatz von AoH.

**Es geht dabei auch um wesentliche Fragen wie:**

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

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

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

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



## **A) GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN**

## Organisationen als lebendige Systeme (Living Systems)

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

Margaret Wheatley – „Leadership and the New Science“

Seit über 300 Jahren, also seit Descartes und Newton, ist unser Denken vorwiegend vom Rationalismus geprägt. Wir investieren viel Zeit und Energie, um Dinge zu erforschen, um Rätsel zu knacken und Macht und Kontrolle über Menschen, Dinge und Prozesse auszuüben. Wir tendieren dazu, unser Organisationen als Maschinen zu betrachten, bestehend aus klar definierten Teilen, mit klar definierten Rollen und einer berechenbaren Leistung. In einer zunehmend komplexer werdenden Welt ist diese mechanistische Sichtweise nicht unbedingt die beste und angemessenste, um den komplexen Problemen und Herausforderungen zu begegnen, vor denen wir stehen. Vielleicht wäre es zielführender, Organisationen auch als lebendige Systeme zu begreifen. Lebendige Systeme finden wir in der Natur überall – Bakterien formen Kolonien, oder Ameisen kommen zusammen und bilden einen Staat, ein Ameisenhügel entsteht. Termiten sind in der Lage ihren Hügelbauten eine Klimaanlage zu integrieren, sodass die Temperatur innerhalb des Baus auch tagsüber dieselbe Temperatur hat.

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

- ⇒ Die Natur organisiert sich selbst.
- ⇒ Selbstorganisation kann zu Emergenz führen = Herausbildung von völlig neuen Eigenschaften zu Entitäten =  $1+1 = 11$  oder etwas komplett anderes und überraschendes.

Was wäre, wenn Organisationen wirklich lebendige Systeme sind und es einen einfacheren Weg gäbe, diese zu organisieren, nämlich indem Möglichkeitsräume geschaffen werden, die Emergenz zulassen? Wie könnten optimale Bedingungen für solche Möglichkeitsräume ausschauen?

**Exkurs: Emergenz („das Auftauchen von Neuem“)**

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

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

Aus Studien ist bekannt, dass lebendige Systeme ganz besondere Qualitäten besitzen:

- Ein lebendiges System akzeptiert nur eigene Lösungen – wir unterstützen nur Dinge, von denen wir auch Teil sind.
- Ein lebendiges System achtet nur auf das, was es hier und jetzt als sinnvoll erkennen kann.
- In der Natur ist ein lebendiges System Teil der Entwicklung seiner Nachbarschaft – ein isoliertes System ist dem Untergang geweiht.
- Die Natur und alles, was die Natur einschließt – uns Menschen nicht ausgenommen – unterliegt einem ständigen Wandel.
- Die Natur tendiert zur Vielfalt. Neue Beziehungen eröffnen neue Möglichkeiten. Es geht nicht um die Frage des Überlebens des bzw. der Stärkeren – sondern darum, eine möglichst hohe Vielfalt zu erreichen. Denn Vielfalt erhöht die Chance auf Überleben.
- Experimentieren eröffnet neue Möglichkeiten. Die Natur zielt nicht darauf ab, perfekte Lösungen zu finden, sondern sucht möglichst praktikable Lösungen. „Das Leben zielt darauf ab, etwas zu finden, das funktioniert, nicht was gerecht ist.“
- All die fertigen Antworten, die wir da draußen suchen, gibt es nicht – wir müssen manchmal experimentieren, um etwas zu finden, das funktioniert
- Ein lebendiges System kann nicht gesteuert oder kontrolliert werden – man kann es nur anregen und herausfordern („tickle and tease“).
- Ein System ändert sich, wenn sich die innere Wahrnehmung über sich selbst ändert.
- Gemeinsam, in unserer ganzen Unterschiedlichkeit, haben wir ein größeres Potenzial, sind wir mehr, als wir alleine sein können. Wenn wir uns mit an-

deren vernetzen, erlangen wir eine größere Breite kreativen Ausdrucks.  
„Neue Beziehungen führen zu neuen Möglichkeiten.“

- Wir (Menschen) sind imstande uns selbst zu organisieren, wenn wir die richtigen Voraussetzungen schaffen.
- Selbstorganisation führt zu einer höheren Ordnung.

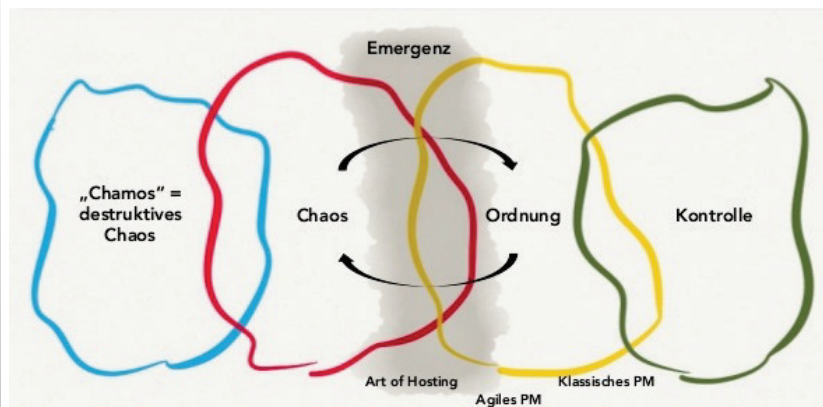
**Ein lebendiges System ist also ein komplexes, anpassungsfähiges System.**

## Über das Zusammenspiel von Chaos und Ordnung (The Chaordic Path)

*„Stay in the question,  
and you will grow into the answer.“*

Wie können wir angesichts wachsender Komplexität der Herausforderungen und Probleme gute Entscheidungen treffen? Welche Prozesse und welche Strukturen helfen uns dabei? Und was haben Chaos und Ordnung damit zu tun?

Innovation entsteht oft im Zwischenraum zwischen Chaos und Ordnung. Es gibt gar ganze Organisationen, die den Zustand zwischen Chaos und Ordnung als grundlegendes Prinzip ihrer Organisation verankert haben.<sup>2</sup> Ordnung bietet einen sicheren Rahmen, klare Erwartungen, geordnete Strukturen – oftmals verbunden mit klar definierten Hierarchien. Es geht oftmals um die Umsetzung bekannter Lösungen. Dafür braucht es geordnete Abläufe, klare Verantwortlichkeiten und generell um Funktionieren. Ein typischer Fall für klassisches (Projekt-)Management. Im Gegensatz dazu steht Chaos für Kreativität, Selbstorganisation und Unsicherheit. Für den Zwischenraum von Chaos und Ordnung hingegen braucht es Leadership, also die Fähigkeit Kreativität in Prozesse einzubauen, Fragen nicht nur zuzulassen, sondern dazu zu motivieren sich intensiv mit ihnen zu beschäftigen.



Ein Weg dieses Zusammenspiel von Chaos und Ordnung konstruktiv für Prozesse zu nutzen ist der sogenannte chaordische Pfad.

Mehr dazu auch unter: <http://youtu.be/B8SNaAH20fk>

Eine Praxisanwendung findet sich im Kapitel „Prozessdesign – Der chaordische Prozess“.

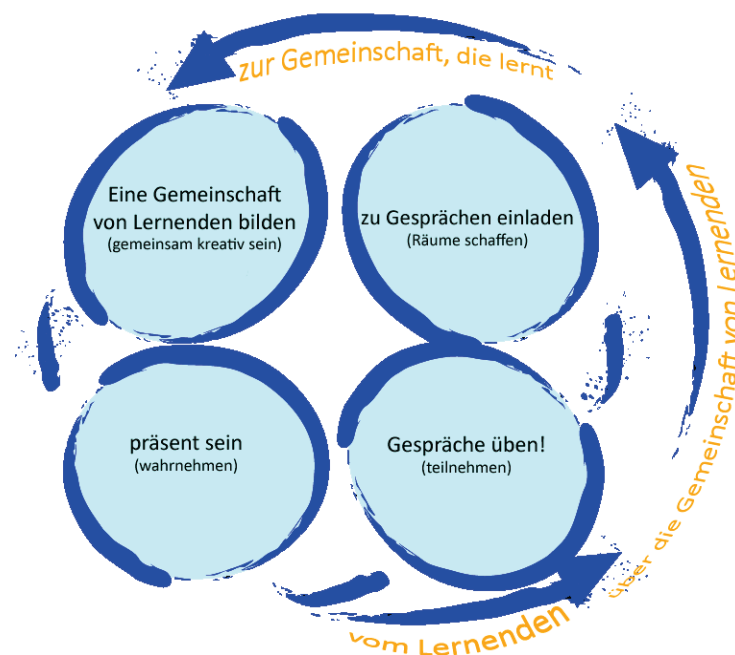
<sup>2</sup> Siehe dazu: Dee Hock: Die chaordische Organisation, Klett-Cotta 2001

## Die vier Dimensionen der Art of Hosting Praxis (The Four Fold Practise)

Der 4-fache Pfad – wie die Four Fold Practice auch manchmal genannt wird – kann als Herzstück von Art of Hosting gesehen werden. Es geht dabei um ein Zusammenspiel zwischen persönlicher Entwicklung und Gemeinschaftsbildung und dass wir auf einem Entwicklungsweg immer Lernende sind. So gesehen ist Art of Hosting – wie es im Titel „Die Kultur der Zusammenarbeit“ ausgedrückt wird – letztlich einer dauernden Veränderung und Weiterentwicklung ausgesetzt, bis sie zur Kultur wird.

Für manche beschreiben die vier Dimensionen damit auch den Weg einer Lebenspraxis.

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



1. Präsent und authentisch sein
2. Gespräche üben und Praxis bekommen
3. Zu Gesprächen einladen
4. In einer Gemeinschaft von Lernenden gemeinsam kreativ sein

Wirklich bereit zu sein, geschickt Gespräche anzustoßen und ein guter Gastgeber oder eine gute Gastgeberin für respektvolle Dialoge zu sein und dabei ver-

trauensvoll mitzuwirken, sind alles Praktiken und Fähigkeiten, die leicht verstanden werden, jedoch braucht es stetige Praxis und Übungsräume, um diese Fähigkeiten zu verinnerlichen und zu verfeinern.

### Vom Lernenden zu einer Gemeinschaft, die lernt

Als Gemeinschaft haben wir eine viel größere Kompetenz, als ein individuell Lernender bzw. eine individuell Lernende alleine haben kann. Als Gemeinschaft von individuellen Teilnehmenden oder Lernenden werden wir, wenn wir bewusst gemeinsam Räume für Gespräche schaffen, zu einer Gemeinschaft, die lernt. Das ist der Punkt, an dem wir wirklich in die kollektive Intelligenz eintreten. Wir multiplizieren unsere Kompetenzen und das ermöglicht Emergenz!

**„Praxis heißt, aktiv und regelmäßig etwas zu tun, um eine Fähigkeit zu entwickeln.“**

#### 1. Präsent sein

... sich selbst Gastgeber/Gastgeberin sein, das eigene Bewusst-sein entwickeln, das Chaos aushalten, genügend Freiraum und Möglichkeitsräume offen lassen, sich aufs Hier und Jetzt einlassen; achtsam und aufmerksam sein ...

- ⇒ unterstütze das Feld des Gastgebers/Gastgeberin
- ⇒ den anderen helfen, für sich & und für einander ein guter Gastgeber/ eine gute Gastgeberin zu sein

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

Präsent zu sein heißt auch, sich seiner Umwelt bewusst zu sein und die Einflüsse im Raum aufzugreifen (→ wahrnehmen). Es ist wichtig, sich auch auf die Personen und Stimmungen im Raum einlassen zu können. Welche Wirkung haben die Anderen auf mich, wie wirke ich auf die Anderen?

Zusammengefasst heißt das, es ist gut, wenn alle Teilnehmenden des Treffens sich bereit und wohl fühlen. Es macht also Sinn, sich genügend Zeit zu nehmen, sodass schlussendlich alle Teilnehmenden wirklich präsent und aufmerksam sind. Sei es ein von Herzen kommendes Begrüßen oder ein gutes Framing (Rahmenbedingungen klären) und ein anschließender **Check-In**, bei dem jede und jeder die Möglichkeit hat, vorab etwas zu sagen (Erwartungen, persönliche

Eindrücke, Hoffnungen etc.) oder auch einfach nur kurz still innehalten, wenn es passend ist.

## 2. Gespräche üben und Praxis bekommen

... bereit sein wirklich zuzuhören, respektvoll sein, nicht urteilen und nicht glauben, bereits die Antwort auf die Fragen zu kennen – Achtsamkeit im Gespräch ...

- ⇒ Zwischenraum zwischen Teilnehmer- und Gastgeber-Rolle
- ⇒ das Gastgeber-Feld unterstützen – („hosting from the chair“: Als Teilnehmende/r eigenverantwortlich den Prozess unterstützen)
- ⇒ sich authentisch und mit Erfahrung einbringen
- ⇒ kollektive Weisheit wahrnehmen und bestärken; Beiträge wertschätzen

Gespräche zu führen (zu hosten) ist eine Kunst – es ist nicht einfach nur ein Gespräch. Das drückt sich auch in den Grundhaltungen der einzelnen Methoden aus. Es verlangt von uns, dass wir achtsam miteinander umgehen, das einbringen, was wir können, und schauen, dass es im Dienst des gemeinsamen Ganzen steht.

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

Nur in aufmerksamen Gesprächen finden wir den gemeinsamen Weg und auch eine gemeinsame Lösung. Wenn wir also bewusst Gespräche führen, können wir das Treffen entschleunigen und so der Weisheit und Klarheit den Vorrang geben. Wenn wir einfach drauflosreden, können wir einander weder wirklich verstehen, noch erlaubt es uns einen Gesprächsraum für Klarheit zu schaffen.

## 3. Gespräche anstoßen und begleiten

... beherzt und mutig sein, Gespräche anstoßen und begleiten, die wirklich wichtig sind –elementare Fragen mit Partnern/Partnerinnen finden und behandeln – Erkenntnisse, Lernerfahrungen und sinnvolle Handlungen sammeln und weiter verknüpfen ...

- ⇒ Räume schaffen für die kollektive Weisheit und gemeinsames Lernen
- ⇒ einander einladen, um die Praxis zu üben
- ⇒ die Stärken der Einzelnen wahrnehmen
- ⇒ zu notwendigen Gesprächen einladen



- ⇒ einander gegenseitig ermutigen, gemeinsam solche Räume zu schaffen
- ⇒ das zu Lernende festhalten und Mut zum Handeln machen

Beides, Gespräche zu führen und zu begleiten, ist mehr und weniger als reine Moderation. Es ist ein Zeugnis von Führungskraft und das heißt Verantwortung für den Gesprächsraum (Gesprächsatmosphäre, Rahmenbedingungen) zu übernehmen, sodass die teilnehmenden Menschen auch einen Raum haben, um beste Arbeit leisten zu können.

Die beste Vorbereitung ist ohnehin, wirklich da zu sein. Eine wesentliche Voraussetzung ist die **Herausforderung**, die hinter dem Treffen steckt wahrzunehmen, den **Zweck** des Treffens zu klären, eine starke **Frage** vorzubereiten, um die Gespräche anzustoßen. Schlussendlich wollen die **Ergebnisse** (Früchte) des Treffens, festgehalten bzw. geerntet werden. So ist es wichtig zu klären, wie die Ergebnisse anschließend verarbeitet werden und es sollte sichergestellt werden, dass die Resultate nachhaltig und dem Aufwand gerecht waren.

Gespräche zu begleiten (zu hosten) verlangt Mut und es braucht auch ein bisschen Gewissheit und Vertrauen gegenüber sich und dem Team.

#### 4. In einer Gemeinschaft von Lernenden gemeinsam kreativ sein

... in der Gemeinschaft der Lernenden mitwirken und zusammen hosten, Wissen, Erfahrung und die eigene Praxis mit den anderen verbinden und Arbeitspartnerschaften ein gehen ...

- ⇒ an deinen eigenen Themen arbeiten und so eine Übungspraxis gestalten (wir helfen anderen am besten, wenn wir uns selbst helfen)
- ⇒ ermutigen wir uns gegenseitig, ständig zu üben
- ⇒ Raum schaffen für das, was in der Gemeinschaft ansteht
- ⇒ Etwas in die Gemeinschaft einbringen, damit Synergien entstehen können

Die vierte Praxis handelt davon, sich in ein Gespräch einzubringen, ohne nur Zuschauer bzw. Zuschauerin zu sein, beizutragen zu gemeinsamem Erfolg und nachhaltigen Ergebnissen. Die besten Gespräche entstehen, wenn eigene Vorannahmen hintangestellt werden und dadurch etwas Neues entstehen kann. Es geht nicht darum, individuelle Ansichten bzw. Agenden auszubalancieren, sondern herauszufinden, was Neues entstehen will.

In einem echten Prozess der kreativen Zusammenarbeit (co-creative process) wird es unwichtig, wer was wann gesagt hat – das Essentielle ist die Synergie

und die Inspiration, wenn wir gemeinsam auf unserem Wissen aufbauen und das Ergebnis größer und bedeutender wird als nur die Summe seiner Teile.

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

Dieses kollaborative Feld kann unerwartete und überraschend neue Resultate produzieren.

## Raum und Atmosphäre (Space&Beauty)

Wie gestalten wir den Raum, damit er ansprechend ist? Was braucht es, damit wir uns möglichst gut auf die Arbeit einlassen können und gleichzeitig wohl fühlen? Was braucht es für das Drumherum, wenn Menschen länger zusammen sind bzw. sich intensiv über ein Thema oder Frage austauschen wollen?

Es macht Sinn, dass eine eigene Gruppe sich damit beschäftigt, weil üblicherweise, diese Fragen erst im letzten Moment auftauchen bzw. aus Zeitgründen vernachlässigt werden und damit gern Stress erzeugen.



Hingegen kann es viel Spaß machen, wenn eine kleine Gruppe durch ihre Kreativität einen eigenen Spirit und Flair erzeugt, und die TeilnehmerInnen wie in eine eigene Welt eintauchen können. Durch die Wahl der Getränke, der Form des Raumes und die Verwendung von Symbolen, können dabei auch Kernanliegen glaubhaft verdeutlicht werden. Letztlich ist es eine Dramaturgie der Zwischenräume. Und die Moderatoren der jeweils verwendeten Methoden werden durch diese Gruppe gut entlastet.

Wichtig ist die Kommunikation zum Haus und die Bereitstellung von Infrastruktur, damit sich Dinge entfalten können: z.B. Spezielle Getränke, Feuerplatz, Musikinstrumente, Sitz- und Liegemöglichkeiten, Animationen, etc.

Oft hilft Space & Beauty Personen, die sich theoretisch nicht so stark angesprochen fühlen eine Anknüpfung zum Training und der Gruppe zu schaffen. (Junge Teilnehmende haben oft darüber einen Zugang gefunden.)

Einige Tipps dazu finden sich im Kapitel „Werkzeuge – Raum und Atmosphäre“.



Art of Hosting-Training St. Gerold 2013



Symposium zur Tourismusstrategie 2020

## Die Ernte (The Art of Hosting and HARVESTING)

Oft wird Letzteres gerne vergessen und nur von Art of Hosting gesprochen. Die Praxis hat uns jedoch gelehrt, dass das eine nicht ohne das andere geht. Beide Elemente sind nicht zu trennen und ein noch so gut begleiteter Prozess wird in den seltensten Fällen gelingen, wenn die „Ernte“ nicht berücksichtigt wird.

Was nützen Erkenntnisse und Durchbrüche bei sorgfältig vorbereiteten Gesprächen und Veranstaltungen, wenn sie anschließend wieder vergessen werden? Aus diesem Grund besteht der Sinn und Zweck der Ernte darin, wichtige Ergebnisse zu sichern. Zu diesen Ergebnissen zählen nicht nur inhaltliche Erkenntnisse, sondern auch unsere persönlichen und kollektiven Einsichten und Erkenntnisse. Diese können inhaltlicher wie methodischer Art sein. Nur wenn wir diese sorgfältig sammeln und dokumentieren, können wir vermeiden, dass wir das Rad immer wieder neu erfinden müssen.

Um das Gelingen zu lassen, müssen Hosting und Harvesting Hand in Hand gehen. Schon ganz am Beginn der Prozessplanung (→ siehe dazu auch „Die Acht Atemzüge“), wenn Sinn und Zweck des Vorhabens mit der/m „Initiator/in“ geklärt werden, sollte auch überlegt werden, welche Ergebnisse schlussendlich gewünscht bzw. erwartet werden. Was soll am Ende des Prozesses stehen und wie kann es festgehalten, geerntet werden? Das Prozessdesign – die Wahl und die Abfolge der angewendeten Methoden – wird danach ausgerichtet. Dementsprechend werden im Prozessablauf immer wieder Zeitfenster eingeplant, in denen das Erarbeitete gesammelt wird, gemeinsame Lernmomente festgehalten werden oder der stattgefunden Prozess reflektiert wird.

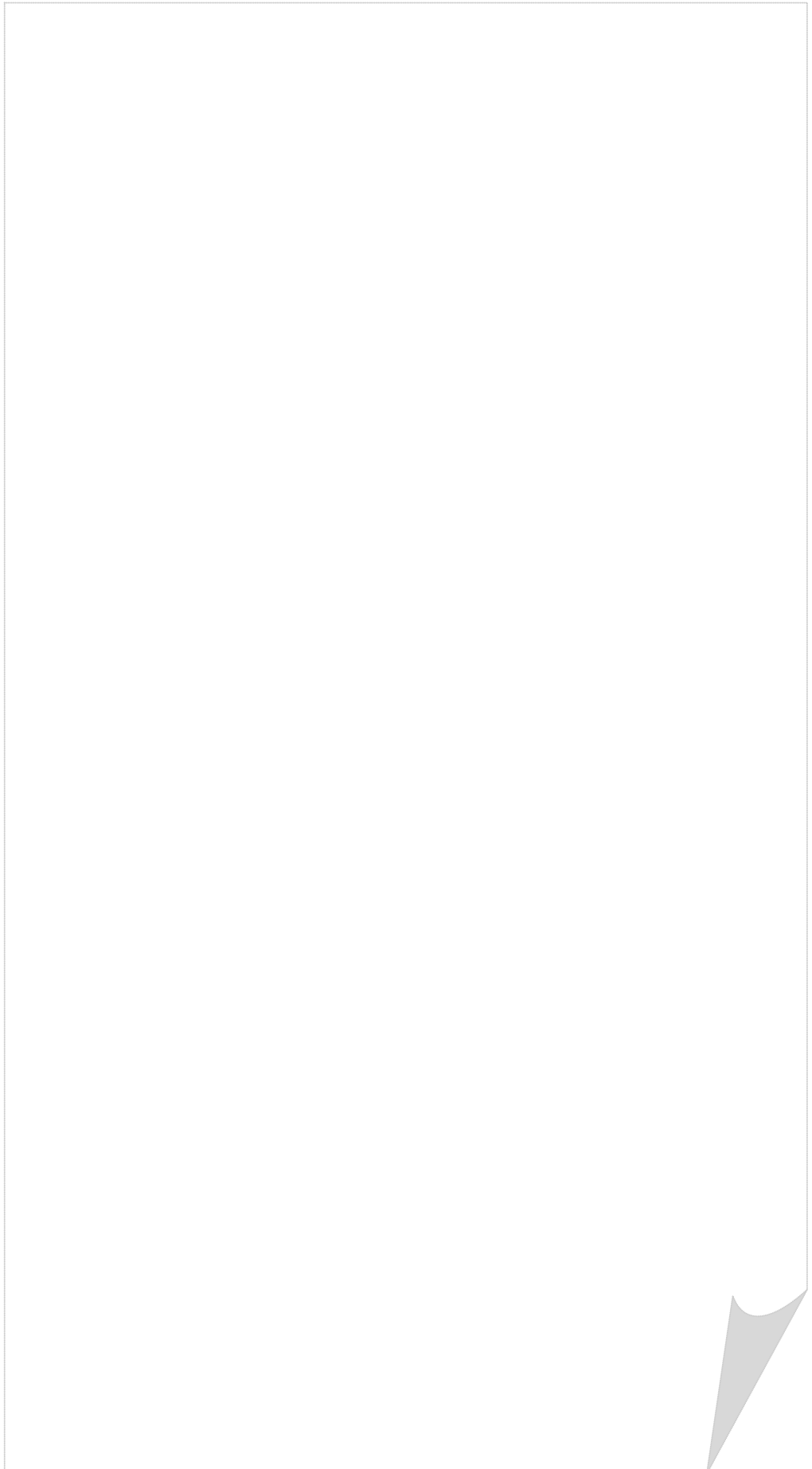
**Fragen**, die ich mir zum „Harvesting“ unbedingt frühzeitig stellen sollte:

- ⇒ Welche Lernerfahrungen bzw. Erkenntnisse sollen die Beteiligten mitnehmen bzw. weitertragen?
- ⇒ Wie werden diese „unsichtbaren“ Prozesse sichtbar gemacht?
- ⇒ Wie kann ich das „gemeinsame Ernten“ ins Prozessdesign integrieren?
- ⇒ Wer ist für das „Ernten“ verantwortlich?

Die letzte Frage ist nicht zu unterschätzen: Das Festhalten des Gelernten muss im Vorfeld des Prozesses geplant werden und ist ein wichtiger Teil des Gesamtprozesses. Im Grunde geht es darum, jede Art von Unterhaltung, Veranstaltung, Sitzung, Konferenzen, etc. so zu gestalten, dass auch Raum und Zeit zur Verfügung steht, sich über das auszutauschen, was gelernt wurde, wie es weitergeht und was das bedeutet.

Das Ernten von Inhalten und das individuelle sowie kollektive Lernen kann durch verschiedene Methoden vereinfacht und gefördert werden. Eine Übersicht und Praxisbeispiele finden sich im Kapitel „Ernte in der Praxis – Methodenpool“.

**Notizen**



## **B) PROZESSDESIGN**

## Erkundung des gemeinsamen Zwecks (Purpose)

### Was bringt uns zusammen?

Wir eilen oft in die Umsetzung, bevor wir genau verstehen, worum es uns bei unserem Anliegen eigentlich geht und warum es wichtig ist zu handeln. Klarheit darüber zu bekommen, was eigentlich die Absicht, der Sinn und Zweck (engl. Purpose) einer Aktivität ist, ist die Basis jeder Zusammenarbeit. Treffen unterschiedliche Menschen aufeinander um gemeinsam an einem Anliegen zu arbeiten, treffen verschiedenste Beweggründe aufeinander. Werden diese geteilt und eine gemeinsam definierte und geteilte Absicht formuliert, wird diese zum Steuerungswerkzeug, zum Kompass für die Zusammenarbeit. Oft auch als unsichtbarer Führer (invisible Leader) bezeichnet. Die Arbeit an einem gemeinsam getragenen Sinn und Zweck verbindet und unterstützt in der Einsicht, warum der Beitrag jedes Einzelnen wertvoll ist.

Wenn alle Involvierten das Gesamtbild richtig verstehen und so klar ist warum eine Handlung nötig ist, kann wahrer Einsatz und Engagement für eine Sache entstehen.

In einer Organisation oder einer Gemeinschaft bestehen viele Zwecke nebeneinander. Es ist wichtig, diese verschiedenen Absichten auf eine Weise zu verbinden, dass sie sich nicht gegenseitig behindern. Absichten können oft die folgenden sein:

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

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

- ⇒ Was ist unser gemeinsamer Sinn und Zweck?
- ⇒ Was ist der Zweck unserer Funktion, unseres Teams, unseres Projekts?
- ⇒ Wie verhält sich mein Zweck mit dem, den wir alle hier erfüllen?
- ⇒ Was ist der Zweck, der der Arbeit hier zugrunde liegt, der uns alle verbindet, damit wir ihn erfüllen können?



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

Die Erkundung des Zwecks ist nicht etwas, das man nur einmal macht. In einem Prozess ist es wichtig den Sinn und Zweck öfters neu zu überprüfen und sich die Fragen zu stellen: Sind wir noch auf unserer Linie? Entsprechen die gesetzten Maßnahmen noch unserem definierten Sinn und Zweck? 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*

**Während Antworten eine Suche abschließen, wirken Fragen öffnend.**

### Die richtigen Fragen stellen

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

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

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

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

- ⇒ Eine gut formulierte Frage gibt Energie und hilft, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wesentlich ist. Erfahrene Hosts empfehlen, **offene** Fragen zu stellen, also keine, die man einfach mit Ja oder Nein beantworten kann.
- ⇒ Gute Fragen wirken einladend, um ein Thema noch genauer zu erforschen, und sie machen uns **neugierig**. Sie müssen nicht unbedingt gleich zum Handeln motivieren oder direkt zu einer Lösung hinführen.
- ⇒ Du kannst eine gute Frage daran erkennen, dass sie uns zu neuen Ideen und Gedankengängen **inspiriert** und so neue Möglichkeiten eröffnet.

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

### **Eine gute, kraftvolle Frage:**

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

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

### **Drei Dimensionen von guten Fragen<sup>ii</sup>**

#### **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 habe ich für mich/meine Familie/mein Team/meine Arbeit etc. schöne, friedvolle Momente geschaffen?“ Es ist also wichtig, die Größenordnung der Frage so zu wählen, dass sie möglichst inspirierend wirkt.

#### **2. Intention hinter der Frage**

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

#### **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 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 richtest du jetzt gerade deine Aufmerksamkeit?“

### **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 könntest 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 könnte 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?

## Die acht Atemzüge des AoH-Prozessdesigns

Ein kollektiver Planungsprozess ist vergleichbar mit einer Folge von Atemzügen, die wiederum Teil eines größeren Atemzuges sind. Das Einatmen entspricht dabei der Phase des Öffnens (aufmachen, sich orientieren, Fragen formulieren), das Ausatmen entspricht der Phase des Schließens (fokussieren, entscheiden, handeln, reflektieren).

### 1. Atemzug: Ein Anliegen thematisieren

Folgende Fragen scheinen vielleicht banal, werden aber oft nicht oder erst viel zu spät gestellt. Für ein funktionierendes Prozessdesign müssen wir sie aber möglichst früh klären:

- Wer ist die Person, die das Thema/Anliegen zur Sprache bringt? (= Initiator)
- Wer ist die Stelle, die letztlich Auftraggeber ist?
- Wer sind allenfalls beteiligte Personen/Partner, die auch zu berücksichtigen sind?
- Worin wird die Herausforderung gesehen?

Das Ziel in dieser Prozessphase: Das Chaos zu fokussieren; Unsicherheiten und auch Ängste zuzulassen; sich der Herausforderung zu stellen. Langsam und mit bedacht vorgehen. Keinesfalls voreilig handeln! Die zentrale Frage: Worum geht es hier wirklich? Was ist die eigentliche Herausforderung, vor der wir hier stehen?

Wenn die initiiierende und beauftragende Stelle damit einverstanden sind, diesen Prozess zu starten, folgt der Übergang in die zweite Phase.

### 2. Atemzug: Den Sinn und Zweck (in Form einer Frage) klären

Die initiiierende und die beauftragende Stelle klären nun gemeinsam mit den hinzugezogenen Prozessberatern präziser den Sinn und Zweck des Prozesses, und formulieren dazu eine kraftvolle Frage, die fortan im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht. Diese Frage wird zur Richtschnur, an dem sich alle beteiligten Personen orientieren können. Erste Prinzipien werden artikuliert.

- sinnvolle Handlung: Auseinandersetzung und Engagement
- Unterstellungen und Mutmaßungen vermeiden!
- Frage: Wie kommen wir vom Erkennen der Herausforderung zu einem tieferen Verständnis der Angelegenheit? („vom need zum purpose“)
- sichtbar machen, welche Chance darin besteht, sich der Herausforderung zu stellen

Diese Phase ist dann zu Ende wenn Sinn und Zweck genau definiert sind – wenn Klarheit über die Leitfrage herrscht.

### 3. Atemzug: Einladung planen (Design)

Sobald die Leitfrage geklärt ist, kann man damit beginnen, die Einbindung weiterer Akteure zu planen, um mit ihnen gemeinsam die Frage zu erörtern und nach Lösungen zu suchen, die allgemeine Akzeptanz finden.

- 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 und Zweck)
- Fragen: Wer sind die wesentlichen „Stakeholder“? Wen sollten wir im Prozess dabei haben? Wie sprechen wir diese an? Wie laden wir sie ein, so dass 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? Und eine der ganz wichtigen Fragen: Was wollen wir schließlich von der Veranstaltung ernten?

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: Die Veranstaltung

- ein Meeting (oder auch eine Serie von Veranstaltungen): Gespräche, gegenseitiger Austausch, Verständigung
- sinnvolle Handlung: unsere Aufgabe besteht darin, uns um die teilnehmenden Personen zu kümmern, aber auch darum, dass die Leitfrage (Sinn und Zweck) im Mittelpunkt aller Gespräche und Bemühungen steht
- Alleingänge vermeiden! Es geht um den Gruppenprozess, nicht ‚nur‘ um das Finden von Lösungen!
- Frage: Wie kann ein Raum zur Verfügung gestellt werden, in dem kollektive Weisheit entstehen kann?
- Gemeinsam dem Ganzen einen Sinn geben.

Das Ziel der Veranstaltung ist erreicht, wenn die unterschiedlichen Stakeholder einen Sinn & Zweck gefunden und formuliert haben, der sie verbindet, und sie nun beginnen können, kreativ zu kooperieren. An diesem Punkt ist es wichtig zu „ernten“. Die wichtigsten Erkenntnisse und Einsichten sollten festgehalten

und so dokumentiert werden, dass sie auch nach der Veranstaltung noch einen Sinn ergeben.

### **5. Atemzug: Ergebnisse ernten und ihnen einen Sinn und eine Bedeutung geben**

- Vorgehensweise: kollektive Sinnstiftung
- Initiatoren & Kernteam & Ernte-Team ernten die Früchte der Veranstaltung; sie treffen notwendige, möglichst weise Entscheidungen, um in allen Richtungen gut weiterzukommen
- sinnvolle Handlung: wenn wir unsere verschiedenen Perspektiven kombinieren, dann können wir besser das erkennen, was die 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), weiter lernen und in der Praxis anwenden
- sinnvolle Handlung: immer wieder zum Sinn und Zweck, zur ursprünglich formulierten Leitfrage zurückkommen
- 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 (hoffentlich) zu Weisheit
- sinnvolle Handlung: einen Reflexionstermin einplanen
- Reflexion im Kernteam sowie mit den wichtigsten Stakeholdern/Auftraggebern/Initiatoren

- Frage: Was haben wir aus dem Prozess gelernt? Konnten wir in Bezug auf die gestellte Herausforderung und den formulierten Sinn und Zweck Resultate erzielen? Was sind die nächsten langfristigen Schritte? etc.

Neue Fragestellungen tauchen auf...

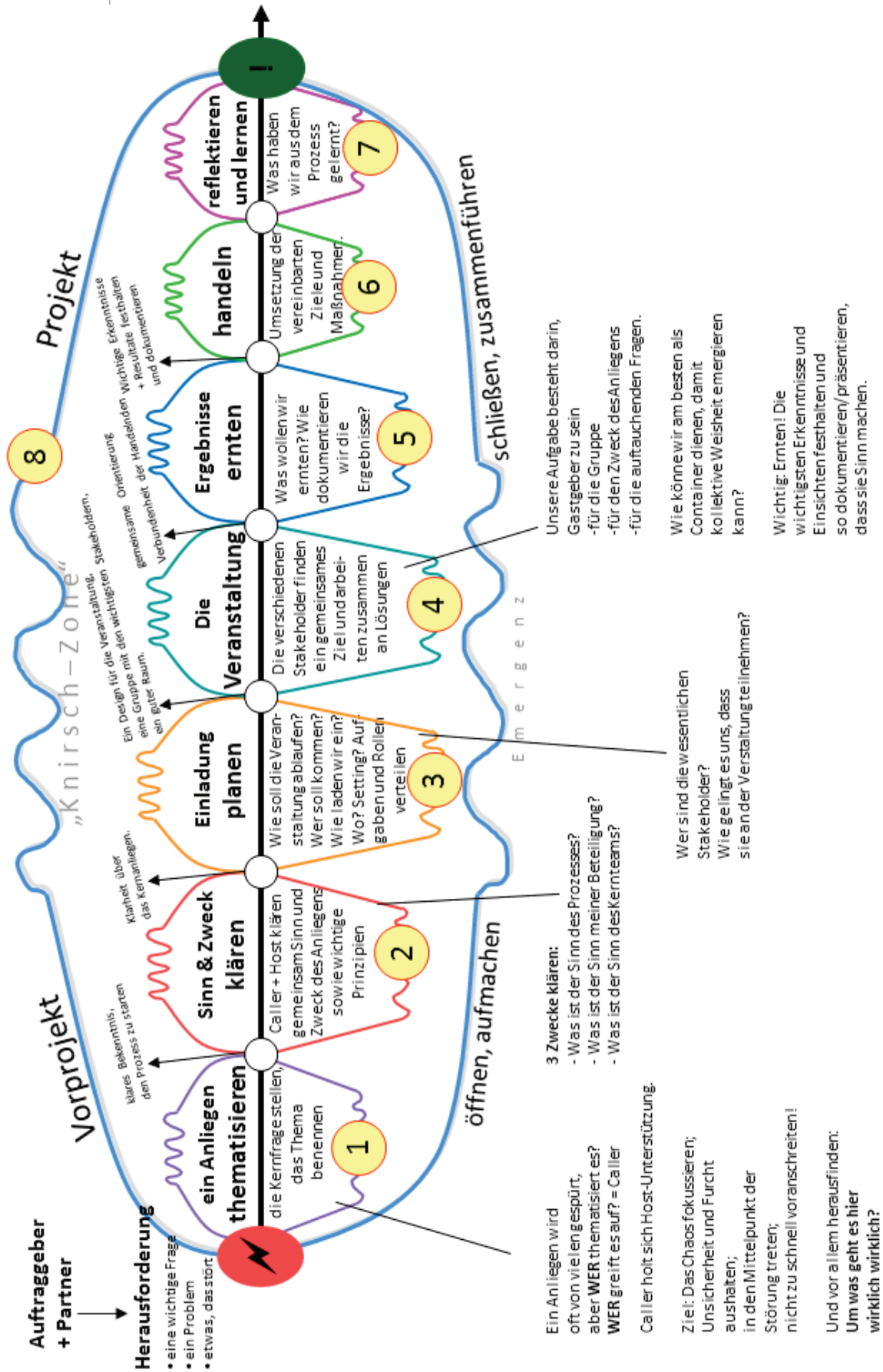
### **8. Atemzug: Das Ganze zusammen halten**

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, das den Gesamtprozess begleitet.

Die Adlerperspektive einnehmen und aus dieser Perspektive den Raum für das Ganze halten. Sich aller 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.



# Die 8 Atemzüge des AoH-Prozessdesigns



## Chaordische Prozessplanung (The Chaordic Stepping Stones)

Der Weg durch Chaos und Ordnung führt oftmals zu neuen Lösungen, anderen Sichtweisen. Es entsteht was Neues – gerne wird dafür auch der Begriff Emergenz verwendet. Also laut Definition von Wikipedia die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente.

Oftmals wird eine Projekt- oder Prozessplanung „ressourcenabhängig“ geplant: Es geht gleich um Fragen wie: Wieviel Budget haben wir zur Verfügung? Können wir das finanzieren? Treffen wir uns jeden Donnerstag? Bevor es aber in die konkrete Planung geht, müssen grundlegende Fragen geklärt werden. Die weiter unten erklärten Schritte bzw. Meilensteine geben eine Orientierung in der Prozessplanung und helfen dabei bewusst zu werden, um was es eigentlich geht und wie wir damit umgehen sollen?

Es geht also mit Hilfe der strukturierten Prozessplanung darum, partizipativ Projekte und Prozesse zu planen, Klarheit zu gewinnen – inhaltlich, als auch in Bezug auf die zu vereinbarenden Rollen und Strukturen.

### Ablauf

#### 1. Ausgangslage erörtern & analysieren:

Zu Beginn jeder Planung ist es wichtig, die Ausgangslage zu analysieren, genau zu verstehen, was dazu geführt hat, dass wir uns nun mit einem bestimmten Sachverhalt auseinandersetzen. Folgende Fragen helfen dabei diese Notwendigkeit besser herauszuarbeiten und somit zu verstehen:

- ⇒ Was steht gerade an?
- ⇒ Mit welcher Herausforderung und Chance sind wir gerade konfrontiert?
- ⇒ Warum müssen/wollen wir uns mit einem Thema beschäftigen?
- ⇒ Warum braucht die Welt (oder wer auch immer) dieses Projekt?
- ⇒ Was ist es, was uns stört/irritiert/ärgert/beunruhigt?

## 2. Sinn & Zweck, Absicht erkunden (purpose)

*„The purpose is the invisible leader.“*

Aus der Herausforderung entsteht der Sinn und Zweck bzw. die Absicht einer Sache, das eigentliche Ziel, dem wir uns widmen wollen. Wir sollten klare und überzeugende Aussagen über den Sinn und Zweck unseres Handelns finden, die uns wiederum leiten eine möglichst gute Arbeit zu machen.

- ⇒ Worum geht es hier eigentlich wirklich wirklich?
- ⇒ Was wäre das ideale, bestmögliche Resultat, das wir erzielen/erträumen können?
- ⇒ Welches sinn- und bedeutungsvolle Ziel können wir uns stecken, um der Herausforderung bestmöglich zu begegnen?
- ⇒ Was könnte unsere Arbeit auslösen? Wen und wozu könnte sie inspirieren?
- ⇒ Was wäre die nächste Stufe unserer Arbeit? Wo könnte sie uns hinführen?
- ⇒ Was wäre die einfachste und kraftvollste Frage, die den Kern unserer Arbeit am besten beschreibt?

## 3. Ernte: Gelerntes festhalten

Beim Prozessdesign ist es wichtig von Beginn an auch daran zu denken, wie die erzielten Absichten und Ziele festgehalten und aufbereitet werden. Aber auch schon während des Prozesses. Einige Leitfragen dazu:

- ⇒ Wie kann individuelles und kollektives Lernen im Prozess verankert und gefördert werden?
- ⇒ Was möchten wir wie festhalten?
- ⇒ Welche Form des „Erntens“ dient unserer Absicht?

## 4. Prinzipien unserer Zusammenarbeit

Bevor es darum geht den Prozess bzw. das Projekt im Detail zu planen, ist es wichtig grundlegende Prinzipien der Zusammenarbeit zu finden und zu vereinbaren. Dies hilft für einen reibungslosen Ablauf. Es ist wichtig, dass diese Prinzipien einfach sind, dass sie von allen getragen werden und ein gemeinsames Verständnis darüber herrscht. Diese Prinzipien sind keine Plattitüden oder Zettel, die irgendwo abgelegt sind. Sie beschreiben kurz und bündig unsere Übereinkunft, wie wir längerfristig kooperieren und unsere Beziehung gestalten, um unsere Arbeit überhaupt möglich zu machen.

- ⇒ Was sind die grundlegenden Prinzipien, nach denen unser Arbeit/unsere Tun funktionieren soll?
- ⇒ Woran müssen wir uns immer wieder erinnern, im Hinblick auf die Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten wollen?
- ⇒ Was ist ganz wichtig? Was dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, wenn wir den Weg gestalten?

Einige Beispiele für Prinzipien der Zusammenarbeit:

- ⇒ Offenheit im Prozess: jede/r kann jederzeit mitwirken und sich einbringen
- ⇒ Transparenz: alle Beteiligten können jederzeit auf alle notwendigen Informationen zurückgreifen
- ⇒ Stärkenorientiert: der Prozess soll so gestaltet sein, dass alle Beteiligten sich mit ihren Stärken und Talenten einbringen können
- ⇒ Pro-aktiv: die Einladung und Mitwirkungsmöglichkeiten sind so gestaltet, dass direkt auf Menschen zugegangen wird und sie angesprochen werden sich einzubringen

## 5. Menschen

Wenn die Herausforderung (Need) und die Absicht einmal geklärt sind und wir uns über die Prinzipien unserer Zusammenarbeit einig geworden sind, können wir die Menschen identifizieren, die in unsere Arbeit involviert sind bzw. sein sollen.

- ⇒ Wer ist da?
- ⇒ Wer fehlt und sollte dabei sein?
- ⇒ Welche Netzwerke und/oder Multiplikatoren brauchen wir?
- ⇒ Wer könnte an den Ergebnissen unserer Arbeit interessiert sein?

## 6. Strategie

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

- ⇒ Welche möglichen Strategien gibt es?
- ⇒ Welche Form spricht uns an?
- ⇒ Welche Struktur dient unserer Haltung bzw. den Prinzipien unserer Zusammenarbeit?
- ⇒ Was ist das tiefere Muster hinter unserer Arbeit und welche Organisationsformen würden dazu passen?

## 7. Einengende Annahmen

Einengende Annahmen sind Ängste, Befürchtungen, Vorurteile, die uns unbewusst in unserem Handeln beeinflussen. Es ist wichtig, diese anzusprechen, sich bewusst zu machen, damit wir nicht Gefahr laufen, dass diese unsere Zusammenarbeit negativ beeinträchtigen. Fragen, die uns helfen diese aufzudecken:

- ⇒ Was ist der Ausgang unserer Überlegungen?
- ⇒ Wo haben wir blinde Flecken?
- ⇒ Was macht uns Angst?
- ⇒ Was wären wir ohne diese Ängste und Befürchtungen?
- ⇒ Was brauchen wir, um die neuen und unbekanntenen Wege zu wagen?

## 8. Struktur

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

- ⇒ Welche Struktur unterstützt unsere Haltung?
- ⇒ Wie verändern wir uns, wenn wir uns auf diese Weise treffen und Arbeiten
- ⇒ Wie unterstützen wir die Ziele der Gruppe?
- ⇒ Was ist die einfachste und unkomplizierteste Struktur, damit wir unserer ursprünglichen Herausforderung nachkommen?
- ⇒ Welche Rolle spielen die involvierten Akteure nach dem Projekt noch?

## 9. Praxis

Die fortlaufende Praxis innerhalb der gebildeten Strukturen ist entscheidend. In der Welt der Do-do Listen, Telefonate, E-Mails, Abstimmungen besteht die Herausforderung darin Zusammenarbeit und Co-Kreation im Alltag einen Platz zu geben.

- ⇒ Was brauchen wir, um unsere Zusammenarbeit nachhaltig zu gestalten?
- ⇒ Wie sieht meine eigene tägliche Praxis in der Zusammenarbeit in einem Netzwerk aus?
- ⇒ Welche Routinen brauchen wir bzw. unterstützen unsere Absicht(en)?
- ⇒ Welche Verbindlichkeiten bin ich bereit einzugehen, um einer erfolgreichen Umsetzung beizusteuern?

## 10. Praxisbeispiel - Die chaotische Prozessplanung in der Praxis

### Projektküche Vorderland

Ein Format zur Entwicklung zweier Projekte, die einen Mehrwert für die Region schaffen:

- ⇒ Ein jährliches Bürgercafé
- ⇒ Einen Streetworkout-Parcours bauen, Workshops anbieten und für mehr Bewegung in der Region sorgen

#### Ausgangslage und Absicht der Projektküche:

Es fand in der Region Vorderland-Feldkirch ein Bürgerrat statt, der erstmals auch ein Umsetzungsbudget für Ideen des Bürgerrats zur Verfügung gestellt bekam. Der Bürgerrat hat sich im Zuge der Diskussion auf die beiden oben genannten Projekte geeinigt und die Absicht der Projektküche war es von den Ideen in die Umsetzung zu kommen, klar herauszuarbeiten worum es geht und was die nächsten Schritte sein werden.

#### Ablauf:

#### **19:00 Einstieg & Willkommen**

- ⇒ Begrüßung und Update zum Stand der Dinge, Vorprozess, etc.
- ⇒ Zielsetzung des Abends erläutern, Ablauf und Struktur vorstellen

#### **19:10 Einstiegsrunde**

- ⇒ Was brauche ich heute? Was möchte ich angehen?
- Anschl. Aufteilung der Gruppe zu den beiden Projekten

#### **19:20 Drei Runden an den beiden Projektischen**

es liegt eine Flipchart-Vorlage bereit, um für alle notwendigen Klärungen die wichtigsten Aspekte festzuhalten;

**Erste Runde (30min.)**

- ✓ Herausforderung klären – Warum braucht es dieses Projekt?
- ✓ Absicht klären – Was sind die Zielsetzungen? Was wollen wir damit erreichen?
- ✓ Prinzipien besprechen – Wie wollen wir zusammenarbeiten?

**Zweite Runde (15min.)**

Kurzer Austausch zwischen den beiden Projektgruppen – Stand der Dinge; Blick von außen

**Dritte Runde (30 min.)**

- ✓ Menschen – wen brauchen wir?
- ✓ Konzept & Struktur – welche Struktur unterstützt unsere Arbeit? Finanzierung, Zeitplan
- ✓ Nächste Schritte & wichtige Maßnahmen

**20:35 Kurzbericht der beiden Gruppen**

**20:45 Abschlussrunde:** Was nehme ich mit?

**21:00 Ende**

## Theorie U<sup>iii</sup>

Wenn wir etwas verändern wollen oder eine Innovation entstehen soll, wird es schwer sein eine tiefgreifende Wirkung zu erzielen, wenn die Dinge nur sehr oberflächlich angeschaut werden. Gerade die tiefere soziale Dimension, die sowohl Organisation wie ihre Akteure umfasst, kann einerseits zum überraschenden Innovationspotenzial werden, aber auch als blinder Fleck eine bedeutende Fehlerquelle sein. Wenn Interventionen langfristige Effekte bewirken und dabei das wirklich Notwendige und Neue erkannt werden sollen, genügt es nicht reaktiv aus dem Vergangenen zu lernen.

Die Frage ist, wie es gelingt, zu einem konstruktiven Handeln in der Gegenwart und in Kontakt mit dem Neuen zu kommen. Damit befasst sich die Theorie U. von Claus O. Scharmer.

Das traditionelle Lernen aus der Vergangenheit ist wie ein »Down-loading« verfügbarer Handlungsoptionen und besteht im Fragmentieren komplexer Ereignisse. Man lässt sich dabei nicht auf transformative Prozesse des Gegenwärtigen ein bzw. nutzt nicht das unsichtbare Potenzial unterhalb der Oberfläche. Weil dabei eine **soziale Ganzheit** in Bruchstücke zerlegt und Akteure jenseits aller innovativen Potenziale isoliert werden.

Die Folge ist, dass die Akteure unfähig werden, sich auf das **tiefere Potenzial der Organisation** zu beziehen und die in ihm verborgene Wirklichkeit von Sinn- und Energieereignissen wahrzunehmen. Sie verlieren damit den Zugang zu den kreativen Entwicklungen, die immer schon im Feld vorhanden sind und die manche Autoren (z. B. Surowiecki 2006) als »**Weisheit der Vielen**« bezeichnen. ([http://de.wikipedia.org/wiki/Die\\_Weisheit\\_der\\_Vielen](http://de.wikipedia.org/wiki/Die_Weisheit_der_Vielen))

In über 100 Interviews mit Führungskräften fand Scharmer heraus, dass viele dieser Führungskräfte über eine besondere Fähigkeit verfügen. Diese Fähigkeit nannte er später "Pre-sencing". Erst der Weg des Verlassens oder auch Loslassens der Oberflächenstruktur hin zur Tiefenstruktur ermöglicht den Zugriff auf die eigenen kreativen Quellen und die eigene innovative Gestaltungskompetenz.



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

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

**Übertragen stellen sich anhand dieser drei Perspektiven die folgenden Fragen:**

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

Der U-Prozess führt uns zum „in die Welt bringen“. Wir bewegen uns auf der linken Seite des U herunter (auf diesem Weg kommen wir in Kontakt mit der Welt, die außerhalb unserer institutionellen Grenzen liegt) bis zum Bodenpunkt des U. An diesem Punkt, dem „Presencing“, werden wir uns dessen bewusst, was sich aus uns heraus entwickelt. Auf der rechten Seite bewegen wir uns das U hinauf, um das Neue voranzubringen.

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

Darauf folgt das sogenannte „Journaling“, Hierbei werden anhand von Fragen die verschiedenen Phasen des U-Prozesses behandelt um uns mit dem Prozess vertraut macht.

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

### **Die Reise durch das U vertieft die folgenden Kompetenzen:**

- **Zuhören**

Die grundlegende Kompetenz des U ist das Zuhören. Anderen zuhören. Sich selbst zuhören. Und zuhören was sich aus der Gemeinschaft heraus entwickelt. Zum erfolgreichen Zuhören ist viel freier Raum notwendig, der es anderen ermöglicht sich zu beteiligen.

- **Beobachten**

Etwas zu sehen, ohne gleich zu (be)urteilen, ist der Schlüssel um von einer Projektion zum wirklichen Wahrnehmen zu gelangen.

- **Fühlen**

Die Vorbereitung für das Erleben am Grund des U – Presencing ist die Abstimmung der drei Instrumente: des offenen Geistes, des offenen Herzens und des offenen Willens. Dieser Öffnungsprozess ist nicht passiv, sondern ein aktives „Hinfühlen“ zusammen als Gruppe. Das offene Herz erlaubt es uns die Situation als Ganzes wahrzunehmen, der offene Wille ermöglicht uns, aus dem entstehenden Ganzen zu handeln.

- **Die innere Quelle (Presencing)**

Uns mit der tiefsten Quelle unseres Seins und unseres Willens zu verbinden, erlaubt es der Zukunft aus dem Ganzen zu entstehen und nicht nur aus einem kleinen Teil oder einer speziellen Interessensgruppe.

- **Verdichten (Crystalizing)**

Wenn sich eine kleine Gruppe an Schlüsselpersonen der Bestimmung und dem Ergebnis eines Projektes verpflichtet, dann erzeugt die Kraft ihrer Intention ein Energiefeld, das andere Menschen, Gelegenheiten und Mittel

anzieht, um die Dinge geschehen zu lassen. Diese Kerngruppe ist der Antrieb.

- **Erproben (Prototyping)**

Um sich auf der linken Seite des U herunter zu bewegen muss sich eine Gruppe öffnen und mit den Widerständen des Denkens, der Emotion und des Willens auseinandersetzen; um sich auf der rechten Seite des U wieder nach oben zu bewegen, müssen wir Denken, Fühlen und den Willen zur praktischen Anwendung und das Lernen daraus, miteinander verbinden.

- **Handeln (Performing)**

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



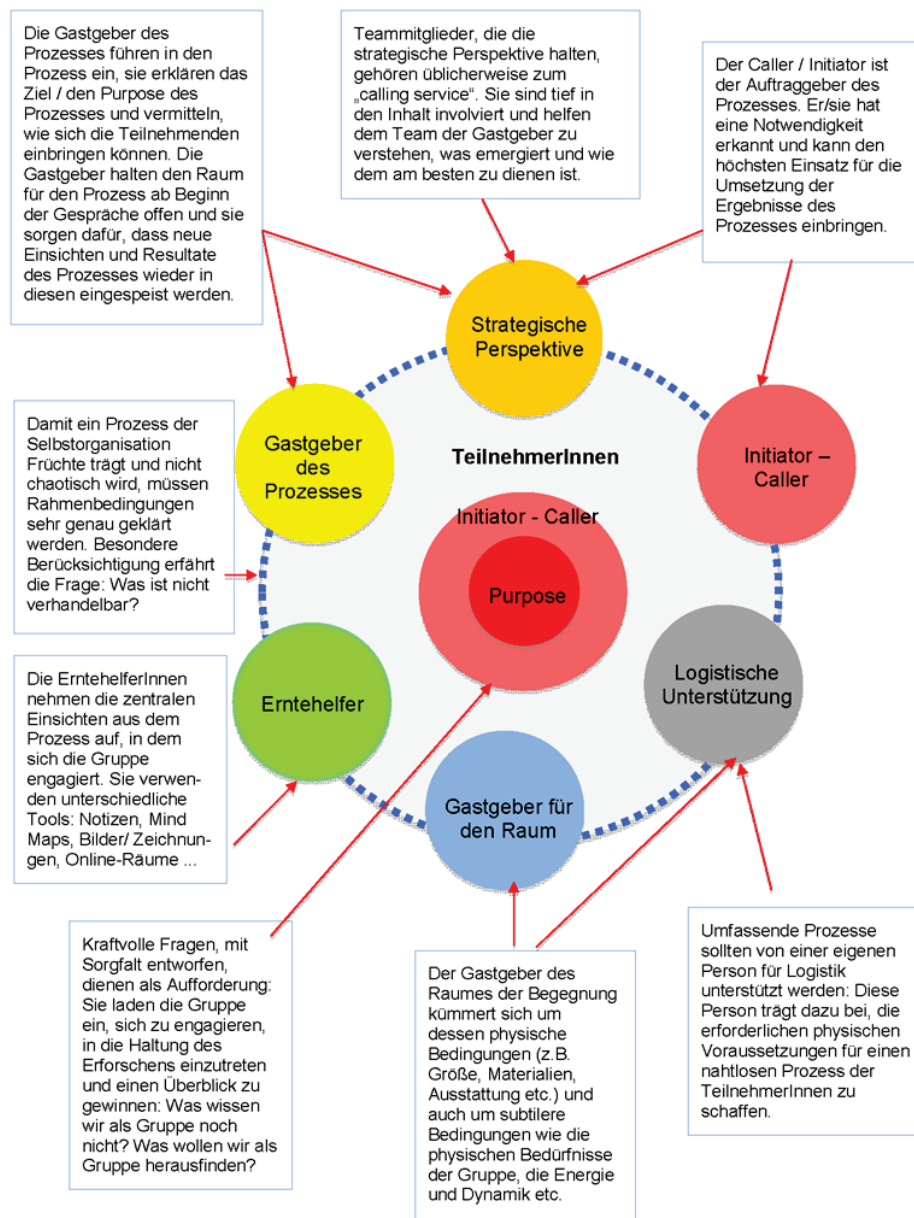
## Zusammenarbeit im Hosting Team

*„The Purpose is the invisible Leader“*

*“Never host alone“*

Jede gute Zusammenarbeit sollte sich um einen gemeinsamen Sinn und Zweck formieren. Dieser steht im Zentrum und wird von allen Akteuren definiert und getragen und ist der rote Faden der Zusammenarbeit.

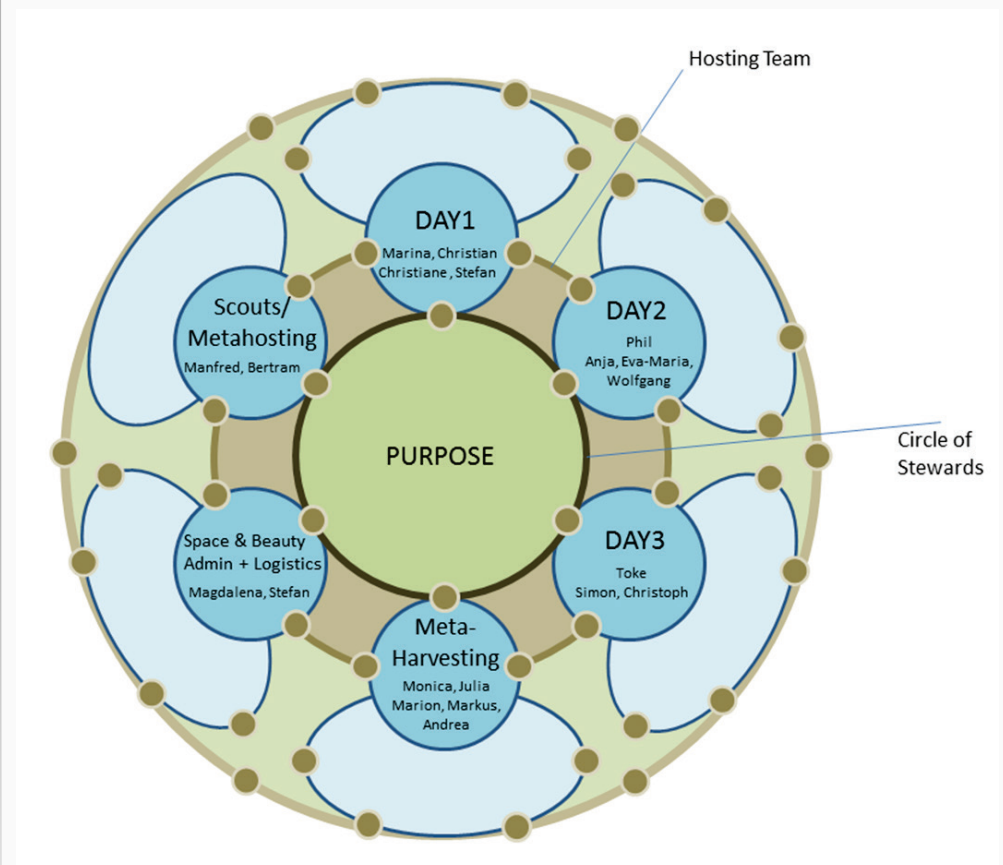
Für die längerfristige Handlungsfähigkeit eines Teams ist es jedoch sinnvoll sich aufzuteilen. Oberster Grundsatz dabei ist die Erkenntnis „Never Host alone“, also wenn möglich nicht alleine zu arbeiten. Wissend, dass ein lebendiges System nur seine eigenen Strukturen akzeptiert, gibt es sich wiederholende, allgemeine Aufgabenbereiche und Funktionen, nach denen ein Team organisiert werden kann. Die genaue Ausformung muss natürlich auf die jeweilige Situation angepasst werden.



## Praktisches Beispiel

### →Zusammenarbeit im Hosting-Team für das AoH-Training im Juni 2014

Das Hosting-Team, bestehend aus 20 Personen, teilt sich zur Vorbereitung auf in diverse Unterteams (Türkisen Kreise) auf. Teilnehmenden können sich an die bestehende Struktur anhängen und gestalten aktiv mit. Im Kern steht der gemeinsame Sinn und Zweck (Purpose). Der äußerste Kreis symbolisiert diejenigen TeilnehmerInnen, die sich für eine Mitarbeit in den Teams melden und die bei der Umsetzung der Aufgaben begleitet werden. So entsteht ein Lernfeld auf mehreren Ebenen



## Möglichkeiten bieten, mitzugestalten – Sign up!

Bei „Art of Hosting & Harvesting“ geht es darum, gemeinsam Dinge zu erarbeiten und umzusetzen. Und zwar nicht erst, wenn wir ausgebildet sind, sondern sofort – learning by doing. Nicht nur zu beteiligen, sondern gemeinsame Sache zu machen. Das bedeutet auch, unter **Einbeziehung von möglichst vielen den Prozess zu gestalten**.

Dies kann auf unterschiedlichste Weise passieren: ganz egal ob es kleinere Moderationsaufgaben sind, Erntehelfer gesucht werden, sich jemand um einen förderlichen Rahmen (Verschönerung der Räumlichkeiten, Verpflegung, Musik, etc.) kümmert oder ob ganze Teile einer Veranstaltung oder eines Prozesses von Einzelnen/Gruppen übernommen werden.

Bei einem Art of Hosting-Training sind diese Mitgestaltungsmöglichkeiten ein zentraler Bestandteil. Denn es geht nicht nur darum, dass in diesem Umfeld des Lernens ein erstes Einüben und Ausprobieren möglich ist, sondern es geht vor allem auch darum, in die Praxis zu kommen. Denn „Art of Hosting“ soll nichts anderes sein, als eine gelebte Praxis, wie wir zusammenleben/-arbeiten können. Dies kann so aber auch bei jeder anderen Art von Veranstaltung praktiziert werden. Das sogenannte **Sign-up-Sheet** listet die Möglichkeiten auf, welche von Teilnehmenden aufgegriffen werden können:

### Checkliste für das Sign-up:

- ⇒ Wann und welche Mitwirkungsmöglichkeiten gibt es? Zusammentragen der jeweiligen Angebote
- ⇒ Wer kann die einzelnen Möglichkeiten begleiten bzw. coachen? Rollen klären
- ⇒ Geeigneter Zeitpunkt festlegen, wann die Mitgestaltungsmöglichkeiten vorgestellt werden
- ⇒ Matrix erstellen
- ⇒ Wer stellt die unterschiedlichen Angebote vor und erklärt sie? Wo wird das Plakat aufgehängt?
- ⇒ Zum Mitmachen motivieren: Fehler erlaubt, es geht um das gemeinsame Lernen,...
- ⇒ Vorbereitungszeiten vorsehen



FREITAG	SAMSTAG	SONNTAG
<p>DAY HOSTS: Michael, Manfred</p>	<p>7<sup>30</sup> MORNING PRACTICE                      Day Hosts: Michael, Julia                      8<sup>30</sup> FRÜHSTÜCK</p> <p>REVIEW CHECK IN</p> <p>OPENSOURCE MARKTPLACE Stefan &amp; Lukas</p> <p>HARVESTING INPUT</p>	<p>7<sup>30</sup> MORNING PRACTICE                      Day Hosts: Stefan, Lukas                      8<sup>30</sup> FRÜHSTÜCK</p> <p>REVIEW CHECK IN</p> <p>HARVEST ZVB Manfred, Michael</p> <p>CHECK OUT</p>
<p>15<sup>00</sup> WELCOME FRAMING CHECK IN</p> <p>WICKED QUESTION GAME</p>	<p>12 MITTAG ESSEN</p> <p>MITTAGS JOURNAL</p> <p>PRO ACTION CAFE Michael &amp; Michael</p>	<p>META-HARVESTING (Manfred)</p>
<p><del>18 ABENDESSEN</del></p> <p>APPRECIATE INQUIRY</p> <p><del>CD-Hosting</del></p> <p>CHECK OUT / VILLAGE NEWS</p>	<p>18 ABEND ESSEN</p> <p>PRO ACTION CAFE HARVESTING</p> <p>CHECKOUT / VILLAGE NEWS</p> <p>SONNENWEND FEIER Stefan</p>	



## Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice)

Gemeinschaften von Lernenden (Communities of Practice) sind eine der effizientesten Formen, Projekte nachhaltig und unter aktiver Beteiligung umzusetzen. Dabei können sich Netzwerke in lebendige, selbstorganisierte und sich mit den Anforderungen wandelnde Systeme umformen. Im Kontext von Art of Hosting zeichnen sich solche Zweckgemeinschaften darin aus, dass Praxiserfahrungen gesammelt und Dinge ausprobiert werden können. Anhand von konkreten Aufgaben und Vorhaben der jeweiligen Mitglieder wird in einem geschützten Rahmen zusammengearbeitet.

Aus den Erfahrungen der internationalen AoH-Gemeinschaft und auch aus dem Vorarlberger Kontext tauchen einige Eigenschaften und Strukturen auf, die für das theoretische Verständnis von Bedeutung sind.

### Haupteigenschaften

Es gibt ein paar Eigenschaften, die eine Gemeinschaft von Lernenden von anderen Organisationsformen unterscheidet. Dabei geht es um eine gute Mischung der Eigenschaften und eine Anpassung an den jeweiligen Kontext.



- **Freiwilligkeit:** Die Teilnahme und die Rollenverteilung innerhalb einer Gemeinschaft müssen freiwillig erfolgen. Niemand wird „entsendet oder verpflichtet“; alle Rollen werden freiwillig übernommen und durch Akzeptanz der Mitglieder bestätigt.
- **Vertrauen:** um echtes Lernen sowie innovative Lösungen zu finden, müssen auch „Misserfolge“ beurteilungsfrei mitgeteilt werden können. Es braucht aber auch Mut zum Fehler und Raum um Dinge auszuprobieren. Der Austausch von Wissen, auch implizitem Wissen, erfolgt dann am besten, wenn es als Gemeinschaftsgut gehandhabt und auch als solches anerkannt wird. Ideen und Lösungen sind immer Teil der Gruppe und nicht losgelöst davon zu denken.
- **Selbstorganisation:** Der Sponsor bzw. die Sponsorin stellt zwar sicher, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, mischt sich aber nicht in die Themenwahl und das Management der Gemeinschaft ein. Gewohnte Hierarchien und Dienstwege werden bewusst umgangen.

- **Thematische und 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.
- eine **geteilte Praxis**, ein Handwerk, eine Kunst, eine Technik. (z.B. AoH)

### Rollen

- **InitiatorIn:** Ein Initiator bzw. eine Initiatorin (Caller), der die Notwendigkeit für eine Gemeinschaft sieht.
- **Mandat/SponsorIn:** 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.
- **Kernteam:** Ein Kernteam, 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.
- **GemeinschaftspflegerIn:** sie sind die GastgeberIn der Kerngruppe. Im Idealfall gibt es zwei GemeinschaftspflegerIn, die die Kerngruppe sanft „anstupsen“.

Die jeweiligen Rollen können sich natürlich auch überschneiden und sind nicht in jeder Gemeinschaft gleich aufgeteilt.

### Arbeitsformen

Es gibt Gemeinschaften von Lernenden, die sich hauptsächlich vor Ort treffen, solche, die sich online treffen, und solche, die eine Kombination von beidem nützen. Je nach Vertrauen, Motivation, Organisation und Standort der Mitglieder wechselt auch die Arbeitsform.

Eine Gemeinschaft 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 nichtmessbaren Wirkungen und Ergebnisse. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden in Organisationen oder denen zwischen Organisationen werden gestärkt, sodass die Kommunikationsflüsse verbessert und beschleunigt werden. Die Lernerfolge werden schneller geteilt, 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 eingespielte Gemeinschaft von Lernenden kann wertvolles Wissen und/oder Know-how für eine Organisation generieren.

## Praxisbeispiel

### → Gemeinschaft von Praktizierenden in der Landesverwaltung Vorarlberg

Es gibt ca. 35 Personen, in der Vorarlberger Landesverwaltung die ein AoH-Training besucht haben und sich seit 2013 als Gemeinschaft von Praktizierenden trifft. Dabei kommen die Teilnehmenden aus fast allen hierarchischen Ebenen der Landesverwaltung.

**Sinn und Zweck:** Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit Art of Hosting an konkreten Aufgaben aus dem Arbeitsumfeld der Teilnehmenden.

#### Rollen

**Initiatoren:** Büro für Zukunftsfragen

**Kerngruppe:** Personalentwicklung, Verwaltungsentwicklung und Büro für Zukunftsfragen

**Sponsoren/Mandat:** Allgemein LAD und LH, konkret von Personalchef und PrsR

#### Strukturierung in drei Untergruppen:

- ⇒ **Verwaltungswerkstatt** (Anhand von einem Pro Action Café können Themen Abteilungsübergreifende bearbeitet werden.)
- ⇒ **Unterstützungs-Pool** (Bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung von Veranstaltungen, Treffen etc. die nach AoH organisiert sind, kann abteilungsübergreifend auf einen Pool aus Freiwilligen zurückgegriffen werden.)
- ⇒ **Plenumstreffen/e-Mailverteiler** (für die interne Kommunikation gibt es einen Mailverteiler, sowie Jahrestreffen in denen der eigentliche Sinn und Zweck hinterfragt und besprochen wird, sowie Aktivitäten und Untergruppen geplant werden.)
- ⇒ **GemeinschaftspflegerIn:** Büro für Zukunftsfragen

## AoH-Minimaldesign<sup>iv</sup>

### für Treffen und Besprechungen

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

### Sinn & Zweck (purpose)

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

Ein Treffen, das keinem wirklichen Zweck dient, ist kraftlos und ohne Energie. Es kommt schnell das Gefühl auf, dass die Sitzung sinnlos und verschwendet 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, Skulturen,...)

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

### Weises Handeln

⇒ Wie wollen wir ins Tun kommen?

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

⇒ Was wird uns als Menschen zusammenhalten?

Es ist relativ einfach, am Schluss eines Treffens eine To do-Liste zu erarbeiten, 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 Verbindungen 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 existierender 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
- ⇒ Spaß, Kreativität, Körper, Einfühlungsvermögen, Kreativität, Leichtigkeit
- ⇒ sensei („Meister“), sempai („Geselle bzw. Gesellin), apprentice („Lehr-  
ling“)

**Notizen**



## **C) WERKZEUGE**



## Dialog

### Was ist ein Dialog?

Dialog ist ein Praxisfeld und ein Entwicklungsprozess für kreatives Denken und bewusste Kommunikation. Für das Gelingen eines solchen Dialoges sind bestimmte Haltungen und Kernfähigkeiten notwendig, wie etwa wirklich zuhören, respektieren, von Herzen sprechen, erkunden, offen sein für das Unerwartete.

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. Die TeilnehmerInnen sitzen beim Dialog 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 auch besser wahrnehmen, welches Gespräch sich in ihrem Inneren entwickelt.

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.

### Material

Sitzkreis, Redegegenstand, Uhr und Glocke, Flipchart, ev. Plakat zu den Grundregeln



### Aufgaben der Moderation

Einführung, Thema, Beginn und Ende (Ende 5min vorher ankündigen), Einhaltung der Regeln, Raum herrichten

### Einsatzbereiche in einem Prozess

- ⇒ zum Öffnen eines Prozesses, um verschiedene Perspektiven zu einem Thema kennenzulernen
- ⇒ zum Vertiefen in eine Fragestellung und Finden eines gemeinsamen Lösungsansatzes
- ⇒ zum Fokussieren eines Prozesses: eine zusammenfassende Frage mit der Gruppe erörtern

### Zusammenfassung/Ernte

Gerade beim Dialog wird gerne auf die Ernte verzichtet/vergessen. Es ist auch nicht so leicht zu fassen, was der rote Faden des Gesprächs war und was sozusagen auf den Punkt gebracht ein gemeinsames Ergebnis sein könnte. Daher muss zu Beginn gut überlegt werden, ob und was vom Dialog geerntet werden soll. Da beim Dialog grundsätzlich empfohlen wird, sich ohne mitzuschreiben der Gruppe und dem Gespräch zu öffnen und genau wahrzunehmen, kann auch ein einzelnes Gruppenmitglied die Aufgabe übernehmen mitzuschreiben. Eine gemeinsame Erkenntnis kann aber letztlich nur von der Gruppe zusammengefasst werden.

### Kernfähigkeiten/Prinzipien im Dialog (Details siehe unten)

- ⇒ Die Haltung eines/einer **Lernenden** verkörpern
- ⇒ Radikaler **Respekt**
- ⇒ **Offenheit**
- ⇒ Von **Herzen sprechen**
- ⇒ **Zuhören**
- ⇒ Annahmen und Bewertungen »suspendieren«
- ⇒ **Produktives Plädieren**
- ⇒ Den **Beobachter beobachten**

### Instrumente des Dialogs

(Christian Hörl in Anlehnung an Ballreich, Isaacs, Dhority, Hartkemeyer, Dobkowitz – Oktober 2008)

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Kreis</b>              | Der Kreis steht symbolhaft für die Hierarchielosigkeit.  |
| <b>Redegegenstand</b>     | 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 Gesamtpotential einer Organisation besser abrufbar wird. |
| <b>Anfang/Ende</b>        | Jeder Dialog hat einen klar bezeichneten Anfang und ein klar bezeichnetes Ende.  |
| <b>Dialogbegleiter/in</b> | 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 haben die Aufgabe, den Dialog entsprechend einzuführen und speziell auf das gemeinsame Halten des Containers zu achten.

## **Ablauf**

### **Kurzer Dialog (50 Minuten)**

#### **Fragestellung und Rahmenbedingungen klären (5 min)**

Fragestellung als Plakat an die Wand hängen, Hintergrund erklären (z.B. Wie es zur Frage kam? Was wollen wir mit dem Austausch erreichen? Was wollen wir ernten?) Dialogregeln erklären, Zeitlicher Rahmen, Rolle des Moderators, Verwendung von Hilfsmitteln (Redesymbol, Gong, Prinzipien des Dialogs, etc.)

#### **Dialog durchführen (35 min)**

Den „Container“ des Raumes halten und auf Anfang und Ende achten. Pausen können wichtig sein; Redegegenstand in die Mitte zurücklegen

#### **Zusammenfassung(10 min)**

Auf einem Flipchart Ergebnisse sammeln (Was waren die roten Fäden im Dialog? Was sind die wesentlichen Erkenntnisse?). Da beim Dialog innerlich viel abläuft, aber nicht so viel ausgesprochen wird, ist das eine anspruchsvolle Aufgabe durch den Moderator, mit der Gruppe nochmals sozusagen auf der Metaebene die Ergebnisse des Dialoges zusammenzutragen.

### **Langer Dialog (1,5 Stunden)**

#### **Fragestellung klären (10 min)**

Gemeinsam Frage/Herausforderung klären; als Plakat an die Wand hängen, Hintergrund erklären (z.B. Wie es zur Frage kam? Was wollen wir mit dem Austausch erreichen? Was wollen wir ernten?)

#### **Rahmenbedingungen klären (5 min)**

Dialogregeln erklären, Zeitlicher Rahmen, Rolle des Moderators, Verwendung von Hilfsmitteln (Redesymbol, Gong, Prinzipien des Dialogs, etc.)

#### **Dialog durchführen (60 min)**

Den Container des Raumes halten und auf Anfang und Ende achten. Pausen können wichtig sein; Redegegenstand in die Mitte zurücklegen

**Zusammenfassung(10 min)**

Zuerst sammelt jedeR TeilnehmerIn für sich auf Kärtchen, was für ihn/sie wesentlich war. Der Moderator sammelt auf einem Flipchart, was die Teilnehmenden aus ihrer persönlichen Reflexion für eine gemeinsame Zusammenfassung einbringen wollen (Was waren die roten Fäden im Dialog? Was sind die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug zu unserem Thema?).

**Nächste Schritte (5 min)**

Welches sind konkrete nächste Schritte, die wir jetzt setzen wollen? Wer übernimmt was, bis wann?

**Praxisbeispiele**

- ⇒ Abschluss bei einer **4 Stunden-Veranstaltung** (Dialoge im letzten Drittel des Workshops):
  - 3 kleinere Dialogkreise behandeln 3 Teilaspekte zum Workshopthema (40 min)
  - Großer Dialogkreis, bei dem die Erkenntnisse und persönlichen Einsichten mitgeteilt werden. (30 min)
  - Anschließend kurze Zusammenfassung im Kreis, bei dem der Moderator die Ergebnisse auf einem Plakat sammelt. (10 min)
- ⇒ Vertiefung in ein Thema **nach einem Vortrag**
  - 2 Dialogrunden zu je 1 Stunde mit einer Pause dazwischen
- ⇒ Bearbeitung eines heiklen Themas/**Konfliktes**
  - Zu Beginn klären, was der Anlass ist und um was es geht. 45 min Dialog. Kurze Zusammenfassung. Eher für eine kleine Gruppe geeignet.

## Haltungen bzw. Kernfähigkeiten im Dialog

(nach Freeman Dhority und Martina & Johannes Hartkemeyer)

### Die Haltung eines 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 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 anderen so vorbehaltlos wie möglich, sowie mit empathischer Zugewandtheit, welche die/den SprechendeN einlädt, ihre/seine eigene Welt vertrauensvoll sichtbar zu machen.

### Verlangsamung

Im Dialog wollen wir unseren automatischen gedanklichen und emotionellen 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 meines Denkens und Fühlens 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/r 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 beobachten

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

## Beziehung der dialogischen Kernfähigkeiten

Wer sich sprechend im Dialog befindet, belehrt nicht, spricht nicht abstrakt und bleibt nicht unpersönlich. Wer sprechend im Dialog bleibt, hat Beziehung zu den eigenen Gefühlen, Anliegen, Erfahrungen – **„Sprich von Herzen und fasse dich kurz.“**

**„Generatives Zuhören“** kann Neues entstehen lassen – in uns selbst, im anderen und in der Gruppe.

Die Beziehung zwischen Sprechen und Hören basiert auf einem **Erkunden** der anderen Position. Es ist ein **Plädieren**, das sich um **Produktivität** bemüht und den Denkprozess stärker betont, anstatt nur den Denkprozess zu präsentieren.

In einem dialogischen Gespräch versuchen wir, unsere eigene Meinung „in Schweben zu halten“, sie zu „suspendieren“ und anderen Personen **Respekt** entgegenzubringen, für eine Weile ihre Perspektive einzubringen.

Wenn wir mit einer neugierigen, interessierten, nicht belehrenden, sondern **„lernenden Haltung“** anderen gegenüber treten, wird dieser Respekt unser Sprechen beeinflussen.

Wir können unser Zuhören fruchtbarer werden lassen, wenn der Respekt gegenüber anderen auf **Offenheit** basiert, die wir neuen, jedenfalls anderen, vielleicht auch konträren Positionen entgegenbringen.

Das Suspendieren unserer Meinung gelingt am ehesten in einem Prozess, der durch entsprechende Vereinbarungen und Rituale bewusst **verlangsamt** wird.

Können wir unsere Meinung beim Zuhören zurückstellen und suspendieren, so ermöglichen wir uns die **Beobachtung** unserer eigenen Reaktionen. Und eine Veränderung wird bereits durch das Wahrnehmen und Bewusstmachen unserer Bewertungen möglich.

### Literatur und vertiefende Informationen

<http://arbogast.at/dialogprojekt>

## World Café

### Wozu?

Räume zu schaffen, wo gute Gespräche stattfinden können, ist das zentrale Anliegen von AoH. Wenn wir miteinander reden, dann tauschen wir nicht nur Informationen aus, sondern wir pflegen auch unsere Beziehungen, wir können gegenseitiges Vertrauen aufbauen, voneinander lernen, Spaß miteinander haben und natürlich auch Kooperationsnetzwerke spannen. Gespräche können unseren geistigen Horizont erweitern, vor allem dann, wenn Menschen am Gespräch teilnehmen, die einen anderen Erfahrungshintergrund haben als wir selbst. **Denn Vielfalt ist ein Schatz!**

All diese positiven Eigenschaften von Gesprächen stehen im Vordergrund, wenn wir ein World Café organisieren. Das World Café ist einerseits ohne großen Aufwand durchzuführen, gleichzeitig aber sehr wirkungsvoll. Genau deswegen zählt es zu den zentralen Kernmethoden, die in AoH oft und in vielen Variationen zur Anwendung kommen.

Das World Café wurde ursprünglich von den Unternehmensberatern Juanita Brown und David Isaacs entwickelt. Es eignet sich für Gruppen ab 12 Personen. Nach oben sind fast keine Grenzen gesetzt, vorausgesetzt, der Veranstaltungsort erlaubt es, dass entsprechend viele Tische aufgestellt werden können.

Das World Café ist aber auch deshalb interessant, weil es eine Atmosphäre bietet, die uns vertraut ist (auch wenn wir keine Großgruppenerfahrung haben), und in der sich fast alle auf Anhieb wohl fühlen: Ein Gespräch in einer kleinen Runde von vier bis fünf Personen. Eben wie im Kaffeehaus! Diese Methode hat sich als sehr effektiv erwiesen, um praktisch allen teilnehmenden Personen die Gelegenheit zu geben, sich einzubringen und mitzumachen. Kollektives Wissen und Intelligenz wird so nutzbar. Gerade, wenn man mehrere Runden macht, ist es fast so, als ob jeder mit jedem gesprochen hat. So kann man eine Gruppe, die sich noch nicht so gut kennt, sehr schnell miteinander in Verbindung bringen.

### Das Setup

Das ist alles, was wir brauchen:

- ⇒ Ein Raum mit **genügend Tischen und Stühlen**, um alle unterzubringen
- ⇒ Idealerweise sitzen **nicht mehr als 4 Personen an einem Tisch**. (Ausnahmsweise können es auch mal fünf sein, aber darüber ist die Gefahr groß, dass sich Untergrüppchen bilden.)
- ⇒ Wir vom Büro für Zukunftsfragen verwenden statt richtigen Tischen gerne auch einfach nur **Tischplatten** aus Sperrholz, die wir in der Größe von Flip Chart-Papier zugeschnitten haben. Die Tischplatten werden dann einfach auf

die Knie der Teilnehmer gelegt. Das ist unkompliziert und bringt uns einander näher! (Wir verleihen übrigens gerne unsere Tischplatten, ein Anruf genügt! Tel. 05574 511 Dw. 20605, zukunftsbuero@vorarlberg.at.)

- ⇒ Auf jedem Tisch entweder ein Flip Chart-**Papier** legen oder – ganz vornehm – eine Papiertischdecke anbringen. Das ist wichtig, denn die TeilnehmerInnen sollen vom Gespräch Notizen machen. Deswegen müssen auch genügend **Stifte** auf dem Tisch liegen!
- ⇒ Es hat sich bewährt, die **Fragen**, die in den einzelnen Runden behandelt werden, im Raum gut sichtbar zu platzieren.
- ⇒ Plakat(e) mit World Café-**Etikette** (siehe unten).
- ⇒ Für die Ernte: **Kärtchen** + mehrere **Pinwände**.

#### **Personalbedarf für die Moderation: 2 – 6 Personen**

- ⇒ Ein World Café kann zur Not auch von zwei Personen moderiert werden, wir bevorzugen aber ein Hosting Team, das aus vier bis sechs Personen besteht. („Never host alone!“)
- ⇒ **1 - 2 GastgeberInnen**, die in das World Café einführen, die Spielregeln und den Ablauf erklären und die Frage der jeweiligen Runde präsentieren
- ⇒ 2 Personen, die die **Ernte des World Café** durchführen (Kärtchen sammeln, clustern, das Gesamtergebnis kurz zusammenfassen)
- ⇒ 2 Personen, die helfen, den **Raum** herzurichten (Tische, Stühle, Papier, Stifte), evtl. auch World Café-Etikette aufhängen

#### **Der Ablauf**

- ⇒ Nachdem die Teilnehmenden Platz genommen haben beginnt das World Café mit einer kurzen **Einführung**, bei der kurz erklärt wird, **WARUM & WOZU** das World Café überhaupt gemacht wird und wie es funktioniert/abläuft.
- ⇒ Im Idealfall gibt es **3 Runden**, von denen jede ca. 20 – 30 Minuten dauert.
- ⇒ Zu Beginn jeder Runde wird die **Fragestellung** präsentiert. (Siehe dazu auch: Die Kunst, gute Fragen zu stellen.)
- ⇒ Eine Person am Tisch übernimmt die Rolle des Gastgebers/der Gastgeberin, d.h. sie bleibt sitzen, während alle anderen zwischen den Runden den Tisch wechseln.
- ⇒ **Die Rolle des Tisch-Gastgebers:** die anderen dazu motivieren, ihre Ideen und Notizen zu Papier zu bringen; neue Gäste willkommen heißen; kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der vorigen Runde; dazu einladen, von den anderen Tischen (kurz) zu berichten.
- ⇒ Nach jeder Runde sucht man sich einen **neuen Tisch**, um möglichst mit Leuten zu reden, mit denen man noch nicht zusammen war.



- ⇒ **Eine Tipp** von David Isaacs dem Co-Gründer: „Lass die Gruppe den jeweiligen Tisch-Gastgeber erst nach der abgehaltenen Runde finden. Das stärkt die Selbstorganisation und verhindert, dass sich unnötige Hierarchien einschleichen oder eine Person die Rolle des Moderators übernimmt.“

### Die Ernte

- ⇒ Nach der letzten Runde werden alle eingeladen, die **wichtigsten Erkenntnisse** zu ernten. Das geschieht meist in Form von **Kärtchen**, auf denen die Essenzen gesammelt werden. Die Personen, die das World Café moderieren (ideal: 2 Personen), sammeln nun diese Erkenntnisse und pinnen sie auf eine **Pinnwand**.
- ⇒ Sehr populär zu diesem Zweck: **Clustern**. Ähnliche Kärtchen werden zu einem Cluster zusammengefasst. Das kann man auch gut den TeilnehmerInnen selbst überlassen.
- ⇒ Nette Variation: das „**Bingo-Clustering**“ – wenn jemand ein gleiches oder ähnliches Essenzen-Kärtchen hat, wie jenes, das gerade aufgepinnt wird, ruft man „Bingo!“. Das ist nicht nur lustig sondern spart auch Zeit bei der Ernte der Erkenntnisse.

### Variationen

- ⇒ mindestens 2 Runden zu jeweils 20 Minuten, besser 3 Runden zu 30 Minuten
- ⇒ man kann entweder die gleiche Frage in mehreren Runden behandeln, oder in jeder Runde eine tiefergehende bzw. weiterführende Frage stellen, um tiefer in ein Thema einzutauchen

### Typischer Ablauf

00:00	10 Minuten	Einführung
00:10	30 Minuten	Runde 1 (anschließend Tischwechsel)
00:40	30 Minuten	Runde 2 (anschließend Tischwechsel)
01:10	30 Minuten	Runde 3
01:40	20 Minuten	Ernte und Zusammenfassung
02:00	Gesamtzeitbedarf	

### World Café Etikette (Spielregeln)

- ⇒ Fokus auf das, **was wichtig ist!**
- ⇒ **eigene Sichtweise** einbringen
- ⇒ mit **Herz und Verstand** sprechen und hören
- ⇒ **hinhören**, nicht nur zuhören (= verstehen wollen)
- ⇒ geäußerte Ideen miteinander **in Verbindung bringen**
- ⇒ Aufmerksamkeit dafür, wenn **neue Erkenntnisse** oder tiefergehende Fragen auftauchen!
- ⇒ auf die **Tischdecke kritzeln** ist hier ausnahmsweise erwünscht!
- ⇒ man darf dabei auch **Spaß** haben!

### Praktisches Beispiel

Als Beispiel aus der Praxis soll hier eine Veranstaltung des Büro für Zukunftsfragen angeführt werden, bei dem das World Café den wichtigen Part zwischen Frontalvorträgen (Impulsreferaten) und einem anschließenden Open Space eingenommen hat.

#### SK- Regionaltagung 2013: „Wie gelingt gute Nachbarschaft?“

16. September 2013 , 9 - 17 Uhr, FH Vorarlberg, Dornbirn, ca. 80 TN

9.05 – 09.20 Begrüßung, Einleitung, Ablauf, Inhalt

#### Vorträge

9.20 – 10.10 Vorstellen 1. Referent, Impulsreferat, Murmelphase + Fragen

10.10 -10.55 Vorstellen 2. Referent, Impulsreferat, Murmelphase + Fragen

10.55 – 11.20 PAUSE: Umbau für World Café (WC)

#### World Café

11.20 – 11.25 World Café Einführung: WC Etikette

WC Setting: Tischplatten + Papier + Stifte

11.25 – 11.45 Vorstellen + Erste World Cafe Runde

Fragen: Was klingt bei mir an? Welche Herausforderungen sehe ich?

11.45 – 12.05 2. World Café Runde, Gong

12.05 - 12.10 Essenz aus World Café auf Pin Karten 1-2 Karten pro Tisch austeilen;

12.10 - 12.40 Ernte aus WC: Bingo Clustering + Stimmungsbild auf Pinnwände

12.40-14.00 MITTAGESSEN

#### Open Space

14.00 – 14.20 Open Space: Methode + Themensammlung und Marktplatz (Stuhlkreis)

14.20 - 15.45 Opens Space (Nachmittagspause inkludieren)

15.45 - 16.00 Ernte aus Open Space Ernteplakat

16.00 – 16.15 Ausstellung – Rundgang Ernteplakate Anmoderation

16.15 – 16.55 Check out + Feedback Was nehme ich mit? Was lasse ich da?

16.55 -17.00 Abschluss, Dank + Verabschiedung

## Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry)

### Wozu?

Die Wertschätzende Befragung, bzw. Appreciative Inquiry (AI), wie die Methode im englischen Original heißt, ist ein sehr wirksamer Ansatz, um innovative Lösungen für verzwickte Probleme zu finden. Wie der Name schon sagt, erkundet man hier einen Sachverhalt, indem man bewusst einen positiven Zugang wählt. Nicht ‚das Problem‘ steht im Mittelpunkt, sondern wir suchen nach konkreten Beispielen aus unserer Erfahrung, wo uns (oder anderen) die gewünschten Resultate schon einmal geglückt sind. Wie haben wir das damals gemacht? Was können wir daraus für die jetzige Situation lernen?



Der bewusste Fokus auf das Positive macht Mut und gibt Kraft, während unsere gewohnten (meist negativen) Zugänge sonst oft im Problemdenken stecken bleiben und unsere Energie rauben.

### Praktisches Beispiel: → Oswald Hagen und die FAHR RAD-Kampagne

Ein Beispiel gefällig? Der Umweltinformationsdienst Vorarlberg initiierte Mitte der 1990er-Jahre eine groß angelegte FAHR RAD-Kampagne. Je länger sie dauerte, umso größere Zweifel tauchten bezüglich der Wirksamkeit auf. Kann man durch Appelle tatsächlich das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung beeinflussen?

Inspiziert durch AI wurde daraufhin nach konkreten Beispielen gesucht, wo es tatsächlich nachweisbare Verhaltensänderungen gegeben hatte. Und untersucht, was man daraus lernen konnte.

So fiel die Aufmerksamkeit auf ein Projekt der Wolford AG. Dort war es einem Mitarbeiter (Oswald Hagen) innerhalb weniger Jahre gelungen, den Großteil der Mitarbeiter des Unternehmens (und das waren über 1.400 Leute!) zum Umsatteln auf Bus, Rad und Bahn zu motivieren. Die genauere Analyse der Erfolgskriterien führte schließlich zu einem völligen Schwenk in der Strategie des Umweltinformationsdienstes. Statt auf Appelle und Kampagnen setzte man fortan auf Selbstorganisation und Bürgeraktivierung. Mit erstaunlichen Resultaten.

### Von dem Lernen, was funktioniert

Aber nochmals zurück zu AI bzw. zur Wertschätzenden Befragung: Das Besondere an diesem Ansatz besteht darin, davon auszugehen, dass die gesuchte Antwort, die Lösung, das Wissen, bereits im System vorhanden ist. Wir müssen sie sozusagen nur freilegen, indem wir die richtigen Fragen stellen.

AI schafft durch seinen positiven Zugang bei den beteiligten Personen eine gute Stimmung, was wiederum Mut macht und den Energielevel erhöht. Ideale Einsatzbereiche: am Beginn eines Prozesses bzw. an einem Wendepunkt, um Vertrauen zwischen Menschen und Zuversicht in die eigene Kompetenz zu stärken und aufzubauen; um schlechte Erfahrungen der Vergangenheit zu überwinden und um nicht immer wieder in die gleichen Motivationslöcher zu fallen; bei Prozessen, bei denen es um eine grundlegende Neuorientierung geht.

### Gruppen- und Verfahrensgröße

Die Wertschätzende Befragung kann man im Prinzip auch alleine durchführen. Kraftvoller ist es natürlich, wenn man es gemeinsam mit anderen macht. Nach oben gibt es praktisch keine Grenzen für die Zahl der teilnehmenden Personen.

Hier folgt nun eine Beschreibung einer sehr reduzierten Form der Wertschätzenden Befragung, wie wir sie bei AoH-Trainings gerne verwenden.

### Die Fragestellung

Der erste – und vielleicht schwierigste – Schritt bei der Vorbereitung einer AI-Sequenz besteht darin, das Anliegen in Form einer wirklich positiven Frage zu formulieren. Typischen Fragen fangen ungefähr so an:

- ⇒ Denke mal zurück in deine Vergangenheit. Erinner dich an einen Moment, wo ein Projekt (ein Vorhaben/eine Arbeit/eine Kooperation etc.) besonders gut gelungen ist. Was waren damals die genauen Umstände? Wie ist es dazu gekommen? Was waren die Erfolgsfaktoren?
- ⇒ Beschreibe eine Person, eine Organisation oder ein Ereignis, von dem du das Gefühl hast, dass es sich um ein besonders gutes Beispiel für ... handelt. Was waren die besonderen Umstände, die zu diesem Erfolg/Ergebnis geführt haben?
- ⇒ Beschreibe ein Erlebnis, wo in deiner Firma/in deinem Bekanntenkreis/in deiner Nachbarschaft schon einmal.... gelungen ist. Was waren die genauen Umstände? Welche Faktoren haben das möglich gemacht?

### Setup und Ablauf

- ⇒ Ein Raum mit genügend Tischen und Stühlen, um alle Personen unterzubringen. Wir bevorzugen Tische zu 4-6 Personen, im klassischen AI arbeitet man aber auch gerne mit 8er-Tischen.
- ⇒ Es ist empfehlenswert, die anwesenden/teilnehmenden Personen schon vor Beginn gut zu mischen, d.h. sie sollten sich einen Tisch aussuchen, an dem Leute sitzen, die sie noch nicht oder nicht so gut kennen. (Um das zu erzielen, gibt es wiederum unterschiedlichste Methoden, z.B. indem man die TeilnehmerInnen Bonbons oder Spielkarten ziehen lässt, die einem bestimmten Tisch zugeordnet sind.)
- ⇒ 10 Minuten **Anmoderation**. Sie folgt dem üblichen Schema: Begrüßung und Einleitung; WOZU & WARUM beschäftigen wir uns mit dem gegebenen Thema? Kurze Einführung in die Methode: Wie funktioniert AI? Wie sind die Spielregeln? Wie funktionieren die Interviews? Worauf ist zu achten? Überblick über den Programmablauf.
- ⇒ Je nach Spielraum: 30 – 100 Minuten **gegenseitige Interviews** in Gruppen von zwei (oder drei) Personen.
- ⇒ Nach einer kurzen **Pause** folgt nun zurück an den Tischen die **gemeinsame Analyse**. Davor: Anmoderation und Erklärung der Aufgabenstellung. Zeitbedarf: ca. 45 – 60 Minuten. Am Tisch werden die Höhepunkte der Interviews vorgestellt und anschließend gemeinsam analysiert. Dann folgt die

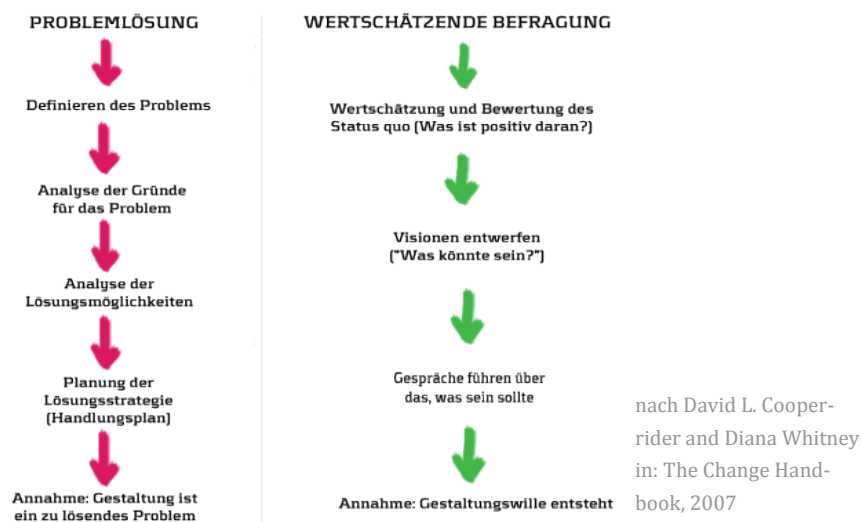
### Ernte

- ⇒ **Präsentation der Erkenntnisse** im Plenum. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Wichtige Prinzipien z.B. über **Kärtchen** sammeln und auf einer **Pinnwand** Clustern.
- ⇒ Im Idealfall bleibt am Schluss eine faszinierende, berührende Geschichte übrig, in der sich alle wiederfinden, und die sowohl intellektuell als auch emotional die zentrale Lernerkenntnis auf den Punkt bringt.
- ⇒ Zeitbedarf: ca. 60 Minuten.

### Die Interviews

- ⇒ Je zwei oder drei Teilnehmende interviewen sich gegenseitig über ihre positiven Erfahrungen oder Erinnerungen aus der Vergangenheit („Juwelen heben“), dazu erhalten sie einen kurzen

- ⇒ Interview-Leitfaden mit den Fragen. Wichtig: Der Hinweis, wirklich an positiven Erinnerungen zu arbeiten, und nicht in die üblichen negativen Denkmuster abzugleiten.
- ⇒ Anschließend erzählt man sich an den Tischen von den Erlebnissen und einigt sich auf eine Geschichte, die dann im Plenum berichtet wird. Aus den Geschichten werden die Stärken abgeleitet, die für die Kernthemen der Veranstaltung am bedeutendsten sind.
- ⇒ Es hat sich bewährt, den Interviewgruppen eine schriftliche Unterlage zu geben.
- ⇒ Es ist außerdem hilfreich, beim Interview Notizen zu machen und nachzufragen.
- ⇒ Die Interviews lassen sich übrigens gut mit einem kleinen Spaziergang im Freien kombinieren.



### Anwendungsmöglichkeiten

Mit der Wertschätzenden Befragung 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.

## Open Space

Harrison Owen, Organisationsberater in Washington DC, hat Open Space sozusagen als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchstrukturierten internationalen Konferenz entwickelt: Da die Kaffeepausen aus naheliegenden Gründen nicht nur am beliebtesten waren, sondern sich auch als der effektivste Teil der Konferenz herausgestellt hatten, entwarf er ein Konzept nach Art offener Kaffeepausen: Die Teilnehmenden sollten selbst Richtung, Verlauf und Inhalte der Konferenz bestimmen.

Open Space bietet ein Umfeld für intensives Lernen. Es setzt auf die Eigenverantwortung der Teilnehmenden – ganz nach dem Motto: Jede/r ist selbst dafür verantwortlich, was er/sie aus der Veranstaltung macht. In einem selbstorganisierten Rahmen, der in der Regel nur zeitliche und räumliche Einschränkungen vorgibt, vertraut der Open Space darauf, dass die Teilnehmenden ein großes Know-How, Erfahrungswissen und die richtigen Fragen mitbringen. Der Open-Space-Ansatz ist also mehr als eine Arbeitsform, mehr als ein methodischer Ansatz.

Open Space eignet sich, wenn eine Gruppe selbstorganisiert an einem oder mehreren Themen parallel arbeiten möchte. Sinnvollerweise wird er dann eingesetzt, wenn in einer Gruppe/Community genug Vertrauen vorhanden ist, wenn die geteilte Absicht klar ist, es eine hohe Eigeninitiative unter den Teilnehmenden gibt, und andere zur gemeinsamen Arbeit gewonnen werden sollen.

### Was unterscheidet Open Space von anderen Methoden?

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

### Der Rahmen

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

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

### Konkrete Umsetzung - Ablauf

Planungsphase: Abgesehen von der Logistik ist die Bildung des Rahmenthemas ausschlaggebend. Es sollte sich um ein wirklich relevantes – „am Herzen liegendes“ Thema der jeweiligen Institution oder der Zielgruppe handeln. Daher ist die erste und auch bedeutende Aufgabe für die Prozessbegleitenden, gemeinsam mit den Auftraggebenden, den Veranstaltenden und den Betroffenen das Rahmenthema oder die Rahmenfrage zu definieren und zu formulieren. Eine Aufgabe, die oft schwer fällt, da sie eng verbunden ist mit den Fragen: Wohin wollen wir eigentlich? Was sollen unsere Ziele sein und wie überprüfen wir ihre Erreichung? Eine klare Auftragsklärung im Vorfeld ist der Schlüssel, damit ergebnisoffene Prozesse (wie der Open Space ist) gut funktionieren und auch die beabsichtigten Wirkungen und Ergebnisvorstellungen erzielt werden.

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).

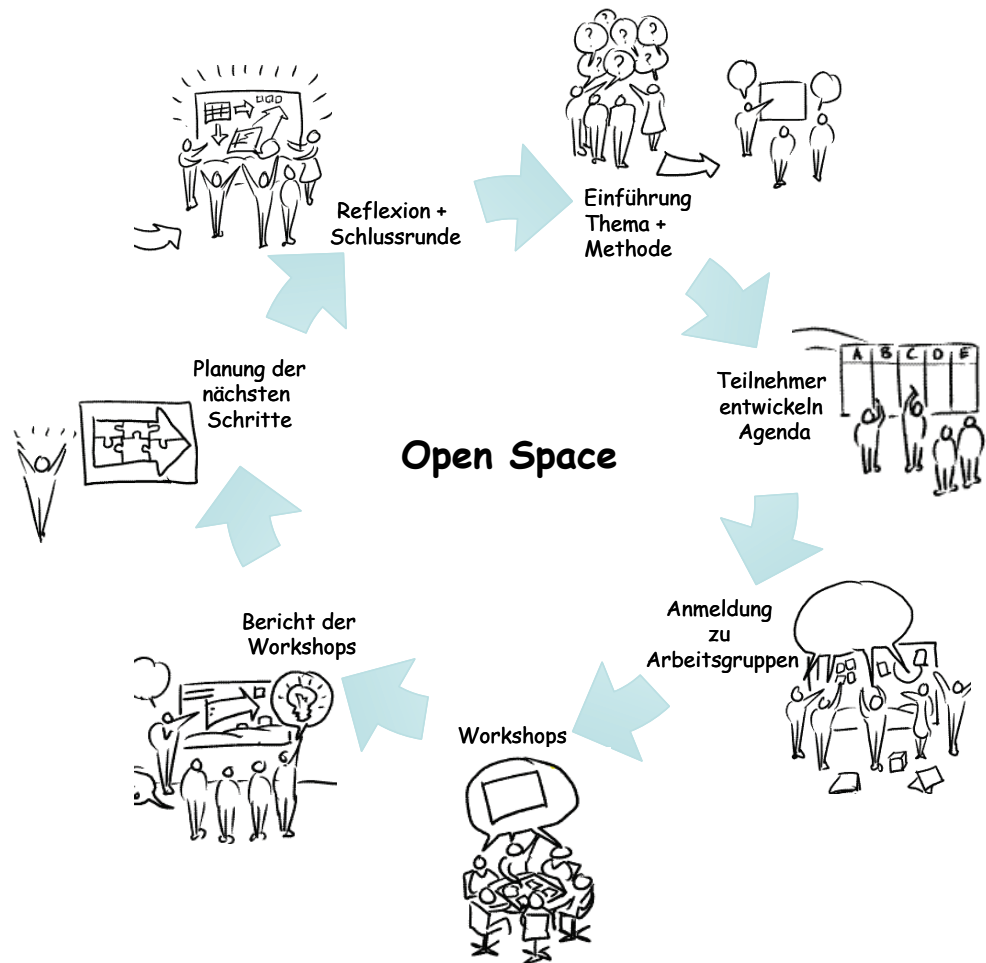
Alle Teilnehmenden werden eingeladen, eine Thematik, für die sie ein besonderes Interesse empfinden, aufzuschreiben, im Kreisinneren anzukündigen und es an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem alle Themen gesammelt worden sind, ist der Marktplatz eröffnet. Nun entscheidet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

In den ca. 40 bis 90-minütigen Arbeitsgruppen können unterschiedliche Prozesse angewendet werden; meistens wird ein verbaler Dialog gewählt. Aber auch kreative Techniken wie z. B. eine sportliche Aktivität oder Musik können zur Anwendung kommen. Die Kleingruppen werden nicht von „außen“ moderiert, den Prozess verantwortet jede Gruppe selbst. Wichtig ist, dass ein kurzes Protokoll geführt wird. Vorbereitete Flipcharts oder bereitgestellte Templates auf Laptops und sonstige Materialien (Kärtchen etc.), die helfen das Gelernte festzuhalten bzw. Ergebnisse zu sichern, können zur Verfügung gestellt werden.

#### Mögliche Erntefragen:

- Wer war der Initiator bzw. Initiatorin?/Wer die Teilnehmenden?
- Was war das Thema?
- Was sind die drei Hauptergebnisse?
- Was ist der nächste Schritt? Was sind die nächsten Schritte?





## Die Spielregeln

### Das Gesetz der zwei Füße

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

### Hummeln und Schmetterlinge

Hummeln sind diejenigen Personen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu fliegen, sich zu vertiefen, weiterzufliegen und so von einer Gruppe zur anderen befruchtend zu wirken. Schmetterlinge nehmen es leichter, sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, vertiefen sich aber in keins. Man findet sie auch auf der Terrasse oder im Garten.

## Die 4 Prinzipien des Open Space

1. Wer immer auch kommt, es sind genau die Richtigen!
2. Was immer auch geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!

## Praxisbeispiel

→Detailablauf Open Space anlässlich des Europäischen Jahrs der Freiwilligentätigkeit (EJF) 2011; 08. Oktober 2010, Feldkirch, Pförtnerhaus

### 14:00 – 15:45 Vorbereitung der Räumlichkeiten

Pinnwände, Flip-Charts, Stuhlkreis, Laptop, Beamer, Plakate, Bewirtung...

### 15:45 – 16:00 Ankunft

### 16:00 – 16:15 Begrüßung :: Vorstellungsrunde

Begrüßung der Akteure und Sinn&Zweck (Purpose) zum EJF 2011 erläutern  
Ziele des Open Space (gemeinsam Aktivitäten und Projekte planen)  
Check in – kurze Vorstellungsrunde: Name und Organisation;  
Rahmenbedingungen vorstellen

### 16:15 – 17:00 Marktplatz

Erläuterung des weiteren Ablaufs und Infos zur Arbeitsweise  
Eröffnung des OpenSpace mit dem Marktplatz: *Welchen Beitrag zum Gelingen des EJF 2011 könnte ich mir von Seiten unserer Organisation vorstellen?*  
Themensammlung – evtl. Clustern von Themen mithilfe von Kategorien (z.B. Integration, Generationen, Vernetzung, Kommunikation, etc.)  
Einteilung in Workshops (max. 8 WS möglich) – 4 WS zu 1,5h im oberen Saal und 4 WS im unteren Saal zu je 45min. möglich;

### 17:00 – 18:30 Workshops

In jeder Gruppe strukturieren 3 Fragen die Kommunikation:

- Was ist der Kern des Themas? Was steckt dahinter? Was will ich wirklich?  
→ Sinn & Zweck!
- Was braucht es noch? Was oder wer fehlt?
- Was können wir konkret tun? Was sind die nächsten Schritte?

2 Rollen in jeder Gruppe:

- Prozess-Host: Hüter der Zeit, dokumentieren und strukturieren
- Reporter (=Themenbringer) berichtet Ergebnisse im Plenum

### 18:30 – 19:00 Pause

### 19:00 – 19:45 Plenum – Berichte aus den Workshops

pro Gruppe ein Bericht; Visualisierung der Flips aus den WS auf Leinwand.

### 19:45 – 20:00 Essenz & nächste Schritte

nächsten Schritte; Check-out: Blitzlicht mit einem Eigenschaftswort, welches die heutige Veranstaltung beschreibt

### 20:00 Abschluss & Empfang

### Checkliste zur Vorbereitung eines Open Space

- ⇒ **Gute Auftragsklärung und eine Ausgangsfrage** bzw. klares Thema definieren, das den Rahmen des Open Space vorgibt
- ⇒ **Zeitlicher Rahmen** klären und einen **Ablauf** erstellen
- ⇒ **Team** zusammenstellen, das die Begleitung und Moderation der Veranstaltung übernimmt
- ⇒ Geeignete **Räumlichkeiten** suchen und ggf. vorbereiten
- ⇒ Klärung der **Rollen & Aufgabe** im Team der Prozessbegleiter:
  - Auftraggeber (Begrüßung und Einführung der Fragestellung)
  - Moderation Marktplatz
  - „Ernte“-Beauftragte/r
  - Hüter der Zeit
  - Raum & Atmosphäre (Space & Beauty)
- ⇒ **Marktplatz** vorbereiten
  - Genügend Zettel für Themen der Workshops
  - Matrix erstellen

Zeit	Raum 1	R 2	R 3	R 4	R 5
10-11	Thema 1	Thema 2	...		
11-12					

- ⇒ **Ernte planen** und vorbereiten
  - Evtl. Vorlagen für Zusammenführung vorbereiten, z.B. mit strukturierten Fragen, je nachdem was geerntet werden soll

## Gemeinsames Lernen von Geschichten (Collective Story Harvesting)

Eine der wirkungsvollsten Anwendungen, die die Art of Hosting-Gemeinschaft kennt, ist jene des „Collective Story Harvesting“ oder wie man in der deutschen Sprache sagen könnte, dem „Gemeinsamen Ernten von Geschichten“.

Die Methode verbindet drei unterschiedliche Elemente miteinander: Geschichten erzählen, Gastgeber und Ernten (Storytelling, Hosting und Harvesting)



Wahrscheinlich eine der ältesten Formen, wie wir als Menschheit lernen, ist über Geschichten. Seit Jahrtausenden sitzen Menschen im Kreis und erzählen sich von Erfahrungen, Abenteuern und Lernerfahrungen, die ihnen wiederfahren sind. In Geschichten stecken Menschen, Emotionen, Erfahrungen und Erlebnisse, Fakten und vor allem ein Lernprozess, der meistens hervorgehoben wird. Geschichten aus der Praxis können komplexe Sachverhalte oft besser darstellen, als dies nüchterne Beschreibungen vermögen. Oft finden wir uns in Geschichten wieder, dies wiederum führt zu Gesprächsstoff untereinander und regt das kollektive Lernen an.

### Sinn und Zweck des „Gemeinsamen Geschichten Ernten“:

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

### Die Geschichten und ihre Erzählenden

Lade Personen dazu ein, eine selbst erlebte Geschichte vorzubereiten und zu erzählen. Die Geschichte sollte von einem systemischen Wandel erzählen und einen Durchbruch oder eine große Lernerfahrung in sich bergen, jedoch nicht zwingend erfolgreich sein. Ideal ist ein Handlungsstrang der genug Komplexität, Tiefe und Länge hat, damit es interessant für die Zuhörer ist. Oft gibt das den Erzählenden selbst neue Einblicke in die eigene Geschichte und Lernerfahrungen. Es kann auch bereichernd sein, wenn zwei Personen die Geschichte erzählen. Die Diversität der Teilnehmenden sollte sich in den ausgewählten Geschichten widerspiegeln (z.B. Jugend, Freizeit, Unternehmen, Industrie, Verwaltung, Sport, etc.).

### Die Gastgebenden

Pro Geschichtenerzählenden sollte sich eine Person melden, die für das Hosting verantwortlich ist. Diese Personen sollten im Vorfeld in die Methode und ihre Aufgabe eingeführt werden. Stell sicher, dass jeder Gastgebende seinen Geschichtenerzählenden kennt und umgekehrt.

### Die Ernte der Geschichte

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

Nimm dir also Zeit und überlege was geerntet werden soll und was nach dem Prozess mit der Ernte passiert. Wähle jene Gesichtspunkte/Fragen, die in den Gesamttablauf passen. Es sollte jeder Gesichtspunkt von mindestens einer Person übernommen werden. Sollten mehrere Personen den gleichen Gesichtspunkt wählen, ist das auch kein Problem. Nicht jede Person muss einen Gesichtspunkt einnehmen. Einfaches Zuhören kann genauso wertvoll sein.

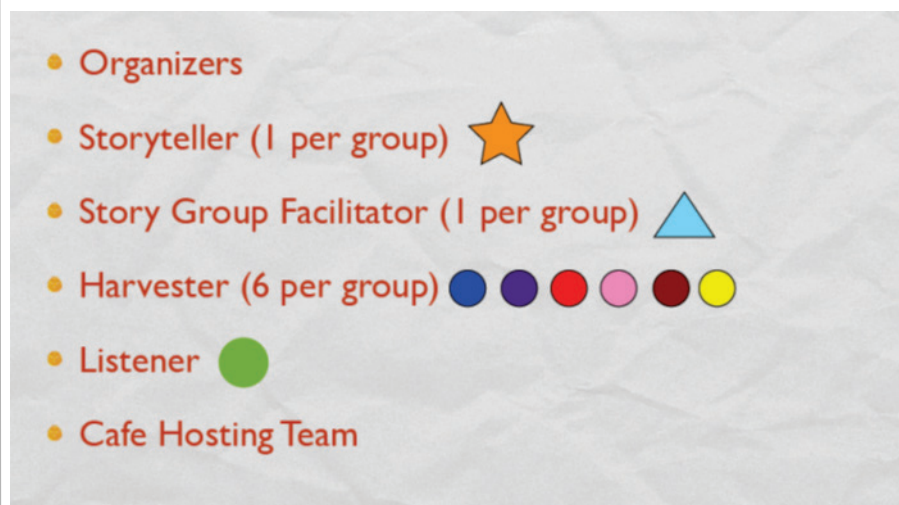
### Mögliche Gesichtspunkte und Fragen für die Erntenden:

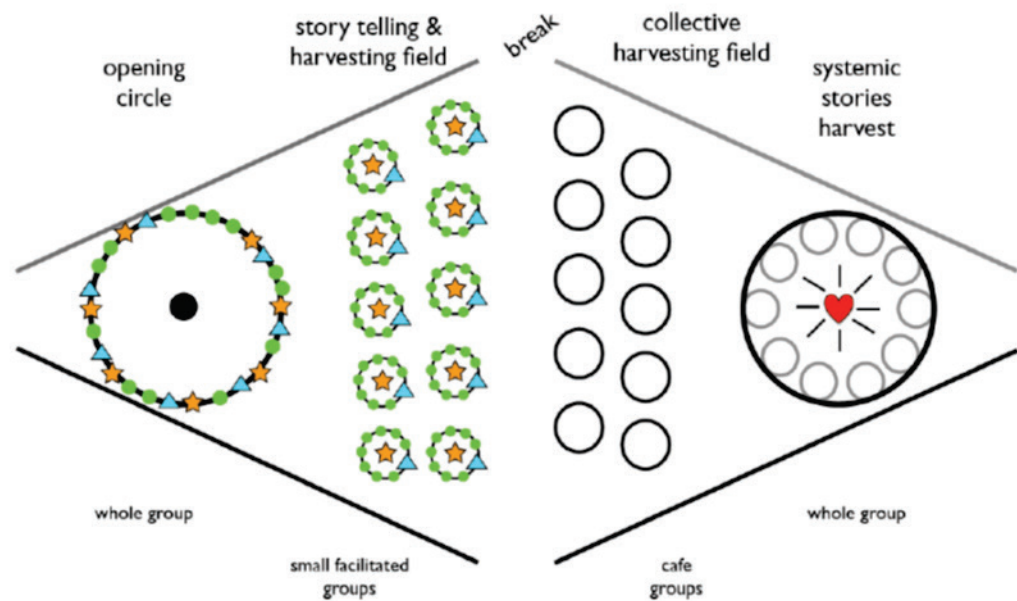
- Wie verläuft der rote Faden der Geschichte? Personen, Ereignisse, Schauplätze, Daten, Emotionen und Werte, die Teil der Geschichte sind, sollen festgehalten werden.
- Welche Interventionen, Prozesse, Anwendungen und Entdeckungen fallen dir auf?
- Wann ereignete sich ein Durchbruch und was lernen wir daraus?
- Was können wir von der Geschichte für unser eigenes System und für andere Kontexte lernen?

- Was können wir von der Geschichte lernen um Veränderungsprozesse anzustoßen?
- Welche Frage wirft die Geschichte auf, die wir uns in jedem System stellen können?
- Was passiert in der Geschichte, das auf Gleichzeitigkeit und Magie hinweist?
- Wie kann die Geschichte in einem Bild erzählt werden? Versuche die Geschichte in einem Bild zu zeichnen.
- Welche Arbeitsprinzipien leiten sich aus der Geschichte ab? Was lernen wir über die Praxis der Beteiligung? Welche Prinzipien eines komplexen lebenden Systems wurden reflektiert in der Geschichte?
- Wie haben sich das System und das Umfeld in der Geschichte geändert? Kannst du das System mit einer Metapher zu Beginn und am Ende der Geschichte beschreiben?
- Ernte aus der Geschichte zu einem speziellen Thema: Z.B. wo wurden Elemente des „gemeinschaftliches Führens“ oder der „Kunst der Partizipation“, des „gemeinsamen Lernens“, etc. sichtbar.
- Art of Hosting bezogenes Ernten: z.B. die Wo sind Elemente der „8 Atemzüge“ während der Geschichte aufgetaucht?

Überlege dir auch eigene Fragen, die zu deinem Kontext passen!

### Rollen und Funktionen:



**Visualisierter Ablauf:****Ablauf Beschreibung:****Einführung und Rahmen schaffen (15-20 Minuten):**

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

**Das Erzählen der Geschichte (30-40 Minuten):**

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

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

**Ernte in der kleinen Gruppe (30-50 min)**

Erlaube den Erntenden Verständnisfragen zu stellen. Danach kann jedeR Erntende

seine Einblicke erzählen und dem Erzählenden seine Erkenntnisse zur Verfügung stellen. Für diesen Schritt braucht man mindestens so viel Zeit, wie für das Erzählen der Geschichte.

**Pause (20 min)** (eine verkürzte Variante kann nach der Ernte in der Kleingruppe beendet werden oder nach einer gemeinsamen Ernte der wichtigsten Erkenntnisse im Plenum.)

**Gemeinsames Ernten (45-60 min)**

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

Die Untergruppen werden wieder von einem Gastgebernden begleitet und präsentieren dann der großen Gruppe kurz ihre Erkenntnisse.

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.

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

**Mini-Flow:****´40-60 min. Im Vorfeld:**

- Suche Personen mit passenden Geschichten
- Suche Gastgebernde für die Geschichten und erkläre ihre Aufgabe.

**´15-20 min. Einführung und Rahmen schaffen:**

- Begrüßung, Sinn/Zweck, Ablauf, ´5
- Vorspann von den Geschichtenerzählenden ´10
- Aufteilen auf die Geschichten ´5

**´30-40 min. Das Erzählen der Geschichte:**

- Begrüßen, Ablauf, ´3



- Gesichtspunkte/Fragen vorstellen, + aufteilen ´5
- Geschichte wird erzählt ´25

### **´30-50 min. Ernte in der kleinen Gruppe:**

- Verständnisfragen ´5
- Jede Person gibt Feedback zum jeweiligen Gesichtspunkt/Frage ´30-40
- Die/der Geschichtenerzählende gibt Rückmeldung, was ihr/ihm aufgefallen/aufgetaucht ist. ´5

### **Pause (20 min) / od. Abschluss in der Kleingruppe**

### **´15-35 min. Gemeinsames Ernten**

- Begrüßung, Ablauf ´3
- Gesichtspunkte erzählen aus den unterschiedlichen Geschichten ´20
- Festhalten der gemeinsamen Essenzen ´10

### **´20-25 min. Gemeinsames Ernten im Plenum**

- Untergruppen präsentieren im Plenum ihre Erkenntnisse. ´20
- Abschluss, Danksagung ´2

### **Check-Liste:**

- min. 90 Min. Zeit
- Personen, die ihre Geschichten erzählen wollen
- Fokus für die Ernte und passende Fragen/Gesichtspunkte (pro Geschichte jede Frage einmal auf ein Blatt Papier ausdrucken)
- Pro Geschichte braucht es eine Person, die den Rahmen schafft und hält (Host)
- Pro Geschichtengruppe einen Raum, der entsprechend vorbereitet ist (Sitzkreis, Mitte, Deko, Getränke, etc.)

**Praxisbeispiel I:**

→Social Capital World Forum; Learning Village Scotland Summer 2014

**Fokus:** Gemeinschaft der Fülle, kompetente Nachbarschaften und Freiräume

**Personen:** ca. 20

**Geschichten:** 1, Eine Geschichte über die Entstehung des „Offenen Technologie Labor Oberösterreich (OTELO)“

**Dauer:** 90 min

**19:30 Einführung**

- Warum Geschichten erzählen als Methode? Weisheit der Gruppe, Zurückgreifen auf Dinge, die in der Gruppe vorhanden sind
- Sinn/Zweck Zuhören und Lernen
- Ablauf
- Fragen und Gesichtspunkte
- Wieso diese Geschichte?

**19:45 Erzählen der Geschichte****20:15 Gemeinsames Ernten (Collective Harvesting)**

- a) Beobachtungen aus dem Blickwinkel der Fragen/Gesichtspunkte
- b) Anmerkungen und Beobachtungen vom restlichen Plenum

**20:45 Rückmeldung vom Geschichtenerzähler****20:55 Abschluss und Danksagung**

**Praxisbeispiel II:****→ Biosphärenparktag Großes Walsertal Herbst 2013**

Fokus: „Was wollen wir verändern, damit uns bleibt, was uns wertvoll ist im Tal?“

Personen: ca. 100

Geschichten: 7 Verschiedene aus dem Tal (Landwirtschaft, Kinderbetreuung, Genossenschaft, Tourismus, etc.)

Dauer: 150 Min.

- 
- 19:30 Begrüßung, Einführung
  - 20:00 Erklärung des Ablaufs, vorbereitete Geschichtenerzählende und Gastgeber leiten durch den Abend
  - 20:00 GastgeberIn begrüßt in der Untergruppe und erklärt den Ablauf, die Rollen und Fragen/Blickwinkeln
  - 20:05 Geschichte wird erzählt
  - 20:25 Verständnisfragen und Beobachtungen zu den Fragen/Blickwinkeln
  - 20:40 Pause und Wechsel zu einer der anderen 6 Geschichten
  - 20:45 Geschichte wird erzählt
  - 21:05 Verständnisfragen und Beobachtungen zu den Fragen/Blickwinkeln
  - 21:20 Speed-Dating im Plenum, Austausch zu den gehörten Geschichten
  - 21:30 Fish Bowl – Setting „Was für Erkenntnisse sind aufgetaucht?“
  - 21:55 Schlussworte und Danksagung

## Pro-Action-Café

Beim Pro-Action-Café werden Menschen mit konkreten Fragen oder Projektideen unterstützt. Es kann als strukturierter Beratungsprozess bezeichnet werden. Ziel ist es, die Weisheit der Vielen zu nutzen, um mehr Klarheit in eine Fragestellung zu bringen und schlussendlich den nächsten eleganten Schritt für mein Vorhaben zu kennen. Das Pro-Action-Café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmende nach Handlungen streben, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.

Methodisch ist das Pro-Action-Café eine Mischung aus World Café und Open Space. Wie beim Open Space gibt es Personen, die Themen oder Fragestellungen zur gemeinsamen Bearbeitung einbringen. Und wie beim World Café werden diese im Kaffeehaus-Setting, also an Tischen mit jeweils vier Personen bearbeitet.

### Was braucht's?

- ⇒ Eine möglichst vielfältig zusammengesetzte Gruppe mit mindestens 12 Personen, nach oben offen
- ⇒ Bereitschaft von einem Viertel der Teilnehmenden, konkrete Vorhaben zu besprechen und Hilfe anzunehmen
- ⇒ Bereitschaft sich gegenseitig zu unterstützen und seine Erfahrungen zu teilen
- ⇒ Mindestens 2, besser 3 Stunden Zeit
- ⇒ 2 bis 6 Personen für die Moderation
- ⇒ Kleine Café-Tische, ein Tisch je vier Teilnehmende
- ⇒ 3 Flip-Charts (für jede Runde eines) auf jedem Tisch und Stifte zum Mitschreiben und Visualisieren

### Wie funktioniert's? Ein typischer Verlauf (Gesamt 2h 40min)

**10min** Die Hosts des Pro-Action-Cafés erklären worum es bei dieser Methode geht, erläutern kurz den Ablauf. Dann laden sie die Teilnehmenden dazu ein, ihre Fragen/Ideen/Anliegen einzubringen. Wichtig ist, dass es sich um Fragen handelt, für die sie wirklich brennen und die sie selbst gewillt sind umzusetzen.

**25min Marktplatz:** Ein Viertel der Teilnehmenden haben die Chance ihre Projektidee einzubringen. Dafür ist eine abgezählte Anzahl an Papier in der Mitte des Marktplatzes bereit gelegt. Wenn alle Plätze vergeben sind, laden die Hosts die Projekteinreichenden ein, ihr Anliegen vorzustellen und zur Mitentwicklung ihrer Vorhaben oder Projekte aufzurufen.

Jede/Jeder der Projekteinreichenden wählt sich dann einen Tisch aus, an dem sie/er über die ganze Zeit des Pro-Action-Cafés bleiben. Die anderen Teilnehmenden – die Beraterinnen und Berater – teilen sich nun den Projektideen zu. Sie wählen jenes Projekt, bei dem sie den Eindruck haben im Moment am meisten beitragen zu können. Im besten Fall finden sich so drei Ratgebende und ein oder eine ProjekteinreicherIn pro Tisch ein.

**20min 1. Beratungsrunde:** Die Hosts des Pro-Action-Cafés geben den Teilnehmenden folgende Frage mit in die erste Runde: **„Was ist die Frage hinter dem Anliegen?“**

*Hinter dieser Frage steckt die Frage nach dem Sinn und Zweck des Anliegens (dem „Purpose“). In unserer Euphorie und Tatendrang vergessen wir oft uns darauf zu besinnen, um was es uns eigentlich wirklich geht. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn wir genau wissen, was unser Kernanliegen ist, ergeben sich alle weiteren Schritte oft wie von selbst!*

**10min Pause/Reflexionszeit:** Um den Projekteinreichenden die Chance zu geben, das Gehörte zu verdauen, werden alle Beratenden für eine kurze Pause nach draußen gebeten. Die Projekteinreichenden bleiben an ihrem Platz und reflektieren die erste Runde in Bezug auf die Ausgangsfrage. Die Hosts versorgen die Projekteinreichenden mit Getränken, Stärkungen und unterstützen bei Fragen.

**20min 2. Beratungsrunde:** Die Beratenden haben nun die Möglichkeit ein zweites Projekt zu unterstützen. Das Beratungsgespräch widmet sich nun der zweiten Leitfrage: „Was fehlt hier?“

*Die Projekteinreichenden führen in die Ergebnisse der ersten Runde ein. Die Beratenden hören genau zu und gemeinsam wird erarbeitet was noch fehlt. Etwa die Fortsetzung der ersten Runde, indem es Fragen gibt, die noch nicht gestellt wurden oder Ansichten und Perspektiven, die noch nicht berücksichtigt wurden.*

**10min** Es folgt wieder eine **Pause** für die Beratenden und **Reflexionszeit** für die Projekteinreichenden.

**20min 3. Beratungsrunde:** Die Ratgebenden haben nun die letzte Chance ein Projekt zu unterstützen. Die letzte Runde stellt sich der Frage: **„Was sind die nächsten eleganten Schritte?“**

*Jetzt geht es darum konkret zu werden. Wichtig bei dieser Frage ist das Wort „Eleganz“, es bedeutet hier, dass diese Schritte leicht fallen, dass sie sich wie von selbst, leichtfüßig ergeben und meistens, dass ich sie nicht alleine machen muss/kann.*

**10min** Eine letzte **Pause** für die Beratenden und nochmals **Reflexionszeit** bzw. Vorbereitung auf den Bericht für die Projekteinreichenden.

**20min Ernten:** Die Projekteinreichenden berichten darüber, wie es ihnen während des Cafés ergangen ist und wo ihre Ausgangsidee nun steht. Ist die Zeit eher knapp, kann der Bericht z.B. auf die Frage „Was ist nun dein nächster eleganter Schritt?“ beschränkt werden.

*Eine kleine Geste am Rande: Die Projekteinreichenden bekommen nach ihrem Bericht ihre beschriebenen Flip-Charts als kleines Geschenk und Erinnerungsstütze, z.B. mit einer kleinen Schlaufe versehen, feierlich übergeben!*

**15min Abschlussrunde (Check-Out):** Alle haben die Möglichkeit den Prozess zu reflektieren und ihre Eindrücke mit der Gruppe zu teilen (z.B. mit der Frage „Was nehme ich mit?“)

### Variationen – Spielräume

- ⇒ Je nachdem wie viel Zeit zur Verfügung steht, können die Runden und Pausen verlängert oder gekürzt werden. Wir haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass gerade der doch sehr straffe zeitliche Rahmen eine positive Dynamik und Effizienz erzeugt, die von den Teilnehmenden geschätzt wird – unser Fazit: Max. 30min für die Runden und 10min für die Pausen!
- ⇒ Was die Anzahl der Personen betrifft ist es ratsam sich an die vier Personen pro Tisch zu halten, da sonst die Gefahr besteht, dass sich nicht jeder in der doch knappen Zeit einbringen kann und Gespräche in Untergruppen entstehen.

### Anwendungen

- ⇒ In Brüssel trifft sich eine Community von Change Agents regelmäßig für einen Abend pro Monat im Pro-Action-Café Format. Dieses Format wird inzwischen auch in Bregenz und Innsbruck angeboten.
- ⇒ Eine Anwendung des Pro-Action-Cafés als „Verwaltungswerkstatt“ ist gerade im Amt der Vorarlberger Landesregierung in Planung.
- ⇒ Angelehnt ist dieses Anwendungsformat an die „Offene Vereinswerkstatt“, die wir zur Beratung von Vereinen und Initiativen bisher zweimal landesweit angeboten haben und die auf sehr positive Resonanz gestoßen ist.

### Praxisbeispiel „Offene Vereinswerkstatt“

Vereine, Initiativen oder Privatpersonen mit gemeinwohlfördernden Ideen stehen oft vor Fragen und Herausforderungen, die mit dem richtigen Netzwerk sehr schnell gelöst wären. Das ist die Idee hinter der Vereinswerkstatt. Ratsuchende aus Vereinen oder Initiativen melden uns im Vorfeld vor welchen Herausforderungen sie stehen oder mit welchen Ideen sie schon länger schwanger sind und für die sie Unterstützung brauchen um in die Umsetzung zu kommen. Daraufhin werden von uns geeignete „Beraterinnen und Berater“ gesucht und angefragt. Die Beratenden kommen aus den unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen und unterstützen die Projekte mit ihren Erfahrungen und ihrem Netzwerk. Moderiert wird die Vereinswerkstatt von zwei Personen im Pro-Action-Café Format. Die Projekte werden so um neue Perspektiven bereichert, neue Ideen entwickelt und Fragen geklärt. Bisher haben wir die Vereinswerkstatt jeweils mit 8 Ratsuchenden und mind. 24 Beratenden durchgeführt.

#### Ablauf:

Was?	Wie?	Dauer
Ankommen	Kaffee, Tee & Gipfeli	0830 – 0900
Begrüßung Sinn & Zweck der VA	Warum machen wir das? Zielsetzungen Ablauf	0900 – 0910
Themenvorstellung	1) Kurze Vorstellung BeraterInnen 2) ThemengeberInnen mit Fragestellung	0910 – 0930
Einteilung in Gruppen	5er Gruppen (4+1)	0930 – 0945
1. Runde	Was ist die Frage hinter der Frage? Um was geht es eigentlich?	0945 – 1015
Sammeln der Ergebnisse	Themengeber sortieren Input aus der ersten Runde; Pause BeraterInnen	1015 – 1020
2. Runde	Was fehlt hier?	1020 – 1050
Sammeln der Ergebnisse	Themengeber sortieren Input aus der zweiten Runde; Pause BeraterInnen	1050 – 1100
3. Runde	Was ist mein/unser nächster eleganter Schritt?	1100 – 1130
Ernte & Feedback	Vorstellung der Ergebnisse von den Tischen, pro Thema 3 Min.	1140 – 1155
Abschlussrunde	Blitzlichter: Wer will noch was sagen? Feedback erwünscht Porträtfotos für Kontaktliste	1155 – 1200
Verabschiedung	Danke	1200

## Design für weiseres Handeln (Design for Wiser Action)

Es ist menschlich, um Hilfe zu bitten. Einer Person, die nicht um Hilfe bitten kann, kann man nicht vertrauen.  
Nuu-chah-nulth Stammesweisheit

### Allgemein

Das „Design für weiseres Handeln“ ist eine Entwicklung vom AoH-Mitgebegründer Toke Møller und soll dabei helfen kollektiv an einem konkreten Prozessdesign zu arbeiten. Es handelt sich um eine relative junge Anwendung und deshalb finden auch immer wieder neue Elemente im Ablauf Platz. Die folgende Anleitung versucht den aktuellen Stand wiederzugeben und ein paar Kernpunkte herauszuarbeiten.

### Zum Prozess

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

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

### Zweck

Es soll uns ermöglichen, Hilfe und (weise) Unterstützung zu bevorstehenden konkreten Prozessen, die wir leiten müssen, einzuholen. Und anderen, das bei AoH Gelernte, inklusive der Methoden, anhand von realen Situationen auszuprobieren bzw. anzuwenden.

### Kriterien, um Hilfe zu bekommen:

- ⇒ Ich – der Projektteilnehmer – habe mich dazu entschlossen und bin mit vollster Überzeugung dabei
- ⇒ Ich habe, zumindest in den Grundzügen, den Auftrag es auszuführen – aus meinem Inneren heraus und als Auftrag von den Entscheidungsträgern in meinem System, die dies ins Laufen bringen wollen
- ⇒ Ich bin bereit, um Hilfe zu bitten und Hilfe von anderen anzunehmen, da wir das gemeinsame Entwerfen üben werden



- ⇒ Das Projekt sollte einen Teilnahmeprozess beinhalten, der in den nächsten 12 Monaten stattfindet
- ⇒ Das Projekt sollte zumindest aus einem einzelnen Meeting bestehen, oder Teil eines längeren strategischen Prozesses sein
- ⇒ Das Projekt sollte für mehr Personen von Nutzen sein, nicht nur für die Prozessteilnehmer selbst.

### Rollen

- ⇒ **1-2 Hosts:** Stellen der Gruppe den Ablauf vor, helfen den Teilnehmern vor Beginn des Prozesses Klarheit zu finden (sie müssen die TN eventuell dazu herausfordern, ein konkretes Projekt mit einem klaren Ziel zu benennen) und leiten den gesamten Gruppenprozess
- ⇒ **Caller:** ist die Person, die Hilfe sucht, um Klarheit und Fokus zu erlangen und einen Entwurf und eine Anwendungsstrategie für ein bestimmtes Event oder mehrere Events zu erstellen
- ⇒ **Co-designers:** Sind die Leute, die bei den ersten Schritten des gemeinsamen Erstellens des Entwurfs helfen.
- ⇒ **Gesamte Gruppe:** arbeitet handlungsorientiert mit allen Elementen der AoH-Praxis, so dass sie in dem entworfenen Prozess zur Geltung kommen und gleichzeitig AoH 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 als Unterstützungsteam arbeiten und von Team zu Team gehen, um zusätzliche Hilfeleistung zu leisten.  
In diesen Rollen kann Großzügigkeit geübt werden.

### Prozessstufen

**Lade die potentiellen Teilnehmer (Callers) ein.** Es werden Leute (Caller) eingeladen, damit sie um Hilfe bei der Erstellung des Prozesses, den sie anleiten wollen, bitten können. Arbeite mit denjenigen, die bereit sind 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. Das Projekt muss innerhalb des kommenden Jahres umgesetzt werden. Falls du dies während eines AoH Trainings nützt, solltest du sichergehen, dass du die Teilnehmer spätestens am Vorabend des geplanten Prozesses einlädst.

**Stelle den Prozess vor.** Warum ist es wichtig, in deiner Arbeit geschickt zu sein und warum ist es wichtig, um Hilfe beim Erstellen deines Prozesses zu bitten?

(Möglicherweise möchtest du das InCommons Video über Gemeinschaftsgespräche als Beispiel dafür vorführen, warum es wichtig ist geschickt zu sein und um aufzuzeigen, wie diese Arbeit sich in Gemeinschaften ausbreiten kann und Menschen befähigt: <http://vimeo.com/40679035>)

### **Bedingungen zur Selbstorganisation – ein starkes Dreieck**

#### ***Klarheit über Bedarf und Nutzen ist der unsichtbare Leader...***

Klarheit über Bedarf und Nutzen ist der/die unsichtbare LeiterIn und schafft ein natürliches Zentrum für die Arbeit. Versuche als TeilnehmerIn (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***

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 aufrecht erhalten und die menschliche Vielfalt nicht nur genießen, sondern auch davon profitieren.

Das bedeutet keineswegs, dass ihr in Allem einer Meinung sein müsst – aber auch bei Uneinigkeiten kann man eine respektvolle Beziehung wahren und sich auf die Durchführung der Arbeit konzentrieren.

#### ***Weiser handeln für die Welt***

Gute Arbeit sollte immer reale Ergebnisse bringen. Die Hopi Indianer sagen „Wird es Mais für die Leute wachsen lassen?“ Was werden deine Handlungen Hilfreiches für deine Welt bezwecken?

***Stelle die Projekte vor.*** Versammle als Host die Caller in einem Kreis in der Mitte der Gruppe. Bitte jeden von ihnen, sein Projekt kurz 2 Minuten lang vorzustellen. Dann steht jeder einzelne Caller im Raum und andere gehen zu ihm hin.

Erinnere die Gruppe daran, dass es Zeit ist, Großzügigkeit zu üben – das nächste Mal könnten sie dran sein!

***Stelle unsere Arbeitsweise vor.*** Zeige die Leitfragen und die Erntevorlagen. Jede Gruppe geht zu ihrem eigenen 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. Gib darauf Acht, nicht stecken zu bleiben – halte den Prozess in Schwung und achte auf Klarheit!

- ⇒ Wir beginnen in unseren Teams, indem der Caller das Projekt kurz vorstellt.
- ⇒ Arbeitet zu Beginn zusammen. Der Host und die Stewards sind dazu da, mit Input, Rat und Tat zur Seite zu stehen.
- ⇒ Die Teams treffen sich zu einer Peer Coaching Session. Jede Gruppe arbeitet mit einer anderen Gruppe zusammen, um ihren Entwurf zu verfeinern.
- ⇒ Dies ist gefolgt von einer Integrations- und Präzisionsphase in den ursprünglichen Gruppen.
- ⇒ Schlussendlich kommen wir wieder zusammen und hören, was die nächsten Schritte sein werden
- ⇒ Ihr werdet die gesamte Zeit in denselben Teams verbringen, so dass wir gute Arbeit leisten können.

### Werkzeuge, um die Arbeit auszuführen

- Leitfragen
- Ertragsvorlagen
- Ein guter Arbeitsplatz
- Post ist

### Praxisbeispiel

#### **Wie läuft eine Einheit ab / Timing (optimales Timing 3 – 4 Stunden)**

- 30' Vorstellen des Prozesses / den Caller zuhören / Gruppen um die Caller bilden (30 Min)
- 90' Teamarbeit, um die Caller mit ihren Projekten zu unterstützen (min. 1,5 h)
- 20' 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)
- 30' Rückkehr zu den Teams und Integration (20 – 30 Min)
- 20' Rückkehr zur gesamten Gruppe und Rückmeldung (10 – 20 Min, hängt von der Anzahl der Caller ab)

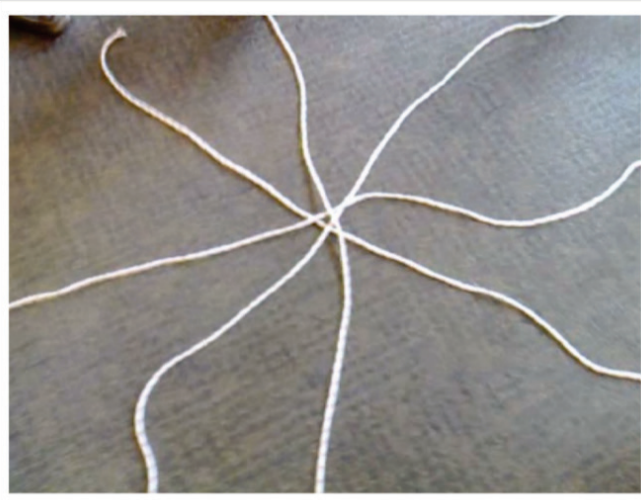
Falls noch Zeit zur Verfügung steht, hier ein paar zusätzliche Vorschläge:

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

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

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

## Das Seilspiel



Durchgeführt beim Art of Hosting  
Workshop in Wellington  
Glen Lauder & Toke Moller

### Sinn und Zweck des Spiels

Den Teilnehmenden ein Gespür für

- Co-Kreation
- schnelles kollaboratives Lernen und
- partizipatives Führen

zu vermitteln.

### Materialien

- **3 bis 4 Seile mit einer Länge von 1.5 Metern pro Gruppe.** Diese sollten nicht zu dünn sein, damit sich ein schöner Knoten bilden kann. Es schaut natürlich super aus, wenn bunte Seile verwendet werden. Ideal dafür eignen sich die unterschiedlichsten Taue, die auch in den unterschiedlichsten Farben erhältlich sind.
- **Bunte Karten** – 3 Karten aus unterschiedlichen Farben für jede Gruppe
- **Marker** – ein Stift pro Gruppe

### Host-Infos

- pro Host maximal **5** Gruppen
- Gruppengröße **6** (Minimum)-**10** (Maximum) Personen
- vor Beginn des Spiels muss klar sein, **was geerntet** werden soll.

Dies bedingt die ausgehende Fragestellung.

Für diesen Workshop waren es folgende Fragestellungen:

- ▶ Was hast du über **Leadership** gelernt?
- ▶ Was hast du über **Zusammenarbeit** gelernt?
- ▶ Was hast du über das **Schaffen von Lern-Räumen** gelernt?

### Zum Spiel

- eine Person nimmt sich ein Seil und sucht sich eine Partnerin oder einen Partner, die er/sie nicht kennt, diese schnappt sich das andere Ende des Seils
- insgesamt 8 Personen (4 Seilpaare) bilden nun ein sternförmiges Bild (siehe Abbildung zu Beginn) bei dem sie mit jeweils einer Hand das Seil festhalten und es nicht loslassen bis zum Ende des Spiels (es auch nicht in die andere Hand nehmen)
- während des Spiels darf nicht gesprochen werden – sich zu bewegen ist aber erwünscht (Plätze tauschen etc.)
- jede/r soll soviel Seil wie möglich verbrauchen, sodass schlussendlich jeder nur noch ein Seilstück von 10cm Länge in der Hand hält (d.h. durch das Verwickeln wird es mit der Zeit kürzer und kürzer)
- **für den Spielleiter/in:** Wenn der Spielleiter nun sieht, dass eine Gruppe soweit ist, dass jede Person nur noch ein 10cm langes Seil in der Hand hält, geht er/sie zu dieser Gruppe und sagt ihnen leise, dass sie sich nun wieder auf dem selben Weg wie vorhin, entknoten können.
- sobald eine Gruppe den Knoten wieder gelöst hat, werden sie dazu eingeladen, sich in dem Kreis wie sie sich jetzt befinden, zu setzen; der host gibt ihnen 3 farbige Karten und einen Stift
- ab jetzt darf in der Gruppe wieder gesprochen werden; die Gruppe wird dazu eingeladen über die drei in der Vorbereitung festgelegten Fragen zu diskutieren und ihre Antworten auf die drei Karten zu schreiben
- ist dieser Prozess in allen Kleingruppen abgeschlossen, werden die Erfahrungen/Erkenntnisse/usw. im Plenum ausgetauscht

## Dynamic Facilitation

*Dynamic Facilitation (DF) zielt nicht darauf ab, Entscheidungen zu erleichtern, sondern zuvor unberücksichtigte Möglichkeiten aufzuzeigen.*

### Was ist DF?

DF ist ein Moderationsansatz, der in beliebigen Settings eingesetzt werden kann (Unternehmen, Verwaltungen, Institutionen, NGOs, Vereine, privat, etc.), um eine Gruppe von Personen dabei zu unterstützen, in relativ kurzer Zeit und in angenehmer Atmosphäre innovative, ganzheitliche Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Die spezielle Art und Weise, mit der bei DF moderiert wird, führt dazu, dass langatmige, ermüdende Diskussionen vermieden werden, die teilnehmenden Personen aber trotzdem ihre Kritik und Einwände einbringen können, sich wertgeschätzt fühlen und sowohl individuelles wie auch kollektives Lernen statt finden kann. Während normalerweise bei einer Moderation ein bestimmtes Thema vorgegeben ist für das Lösungen gefunden werden sollen, ist das Thema bei DF nur der Ausgangspunkt für das Gespräch und die moderierende Person ist angewiesen, immer der Energie der Gruppe zu folgen. Es kann also sein (und passiert auch regelmäßig), dass eine Gruppe im Zuge des Gesprächs bemerkt, dass das eigentliche Problem auf einer anderen Ebene liegt. Motiviert durch diese gemeinsame Erkenntnis entsteht neue Energie, um einer Sache auf den Grund zu gehen und entsprechende Lösungen zu entwickeln. Im Verlauf einer DF-Einheit wird so, aus vielen individuellen Meinungen und Standpunkten, eine gemeinsame Sichtweise geschaffen; das Thema wird im wahrsten Sinne des Wortes von unterschiedlichen Perspektiven aus beleuchtet. Das ist die entscheidende Voraussetzung, dass daraus innovative Lösungen erwachen bzw. allen Beteiligten der Kern eines Problems klar wird. Der Erfinder von DF, Jim Rough, hat ein Format entwickelt, bei dem es nicht nur möglich ist, sondern explizit erwünscht ist, sich den ‚ganz großen‘ Fragen zu widmen, er nennt dieses Format Wisdom Council (auf Deutsch „Bürgerrat“). Das Büro für Zukunftsfragen hat inzwischen fast 30 solche Bürgerräte sowohl in Vorarlberg, wie auch grenzüberschreitend angewendet. Zu den Bürgerräten aber später mehr. Zunächst widmen wir uns noch ein wenig der angewendeten Moderationstechnik Dynamic Facilitation.

### DF eignet sich, wenn:

- schwierige/konfliktbehaftete bzw. emotionale Themen/Fragestellungen vorliegen
- eine Gruppe vor einem komplexen Problem steht
- es keine einfachen Antworten gibt, oder

- es in der Gruppe große Meinungsverschiedenheiten, Spannungen bzw. Konflikte gibt
- kreative Lösungsfindung bei gleichzeitigem Aufbau von Vertrauen in einer definierten Gruppe möglich ist (Choice-creating im Gegensatz zu Deliberation)
- alle Teilnehmenden ein echtes Interesse haben, eine Lösung herbeizuführen
- das Problem hinter dem Problem erkannt werden will

#### **DF eignet sich weniger, wenn:**

- die Gruppe schnell eine Entscheidung finden muss
- die Auswahl auf einige wenige Möglichkeiten beschränkt ist
- die Entscheidung bereits gefällt wurde („das oder was Besseres-Ansatz“)

#### **Wie funktioniert DF?**

Vier Plakatwände/Flip-Charts werden mit den folgenden Überschriften betitelt:

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

Unter dem Stichwort „Herausforderungen“ 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“ werden alle genannten Lösungen geschrieben, unabhängig davon, auf welches der formulierten Probleme und Fragestellungen sie sich beziehen. Bei den „Bedenken“ werden jene Befürchtungen gesammelt, die zu den bereits bestehenden Lösungsvorschlägen formuliert wurden. Wichtig ist dabei die klare Trennung auf zwei unterschiedliche Plakatwände: Die Lösung erhält durch die räumliche Trennung keine negative Bewertung; gleichzeitig werden die Bedenken jedoch anerkannt und der emotionalen Komponente Rechnung getragen.

Alle weiteren Äußerungen, Fakten, Informationen und Beobachtungen, die von den Teilnehmenden genannt werden, kommen auf die Liste „Informationen“. Es spielt keine Rolle, ob die hier benannten Punkte der Wahrheit entsprechen oder falsch sind. Während des gesamten Prozesses schreibt der / die Moderator/Moderatorin auf allen vier Wänden mit.

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 Gedan-

ken“ zu lösen und es entsteht offener Raum für etwas neues. Nun tritt das schöpferische und kreative Potential der Gruppe zutage.

**Ziel** ist nicht eine alternative Lösung A, B oder C zu finden, sondern einen gemeinsamen kreativen Durchbruch zu erlangen, der auch die Spannung innerhalb der Gruppe löst und von allen als richtiger Lösungsweg empfunden wird.

#### **Voraussetzungen, damit DF funktioniert:**

- Die Teilnehmenden müssen ein echtes Interesse daran haben, ihr Problem zu lösen.
- Die gleichen Teilnehmenden müssen die ganze Zeit über zusammen sein.
- Es muss genug gemeinsame Zeit zur Verfügung stehen – min. 3 Stunden-Zeitfenster.
- Es darf nicht nur eine begrenzte Zahl an Optionen möglich sein.
- Das Thema sollte eine emotionale Komponente haben.

#### **Praxisbeispiel einer DF-Session:**

Empfohlenes Zeitfenster für einen DF-Prozess: 3 Stunden

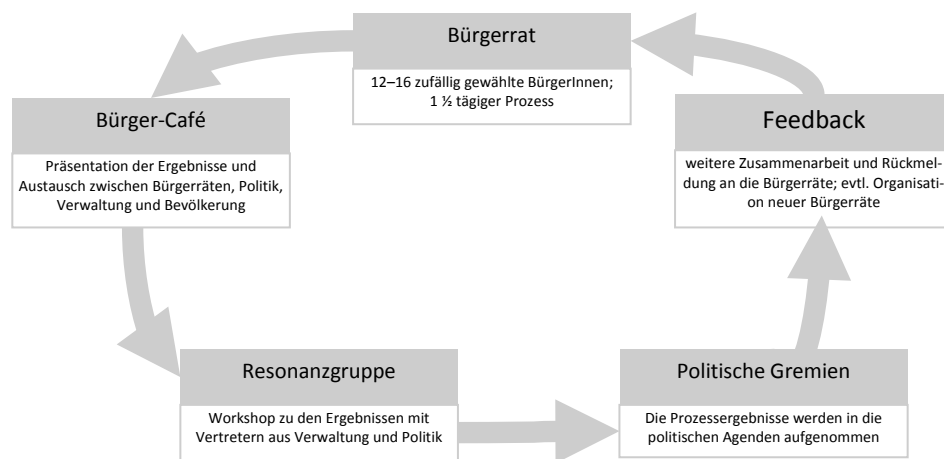
<b>ZEIT</b>	<b>WAS</b>
08:00	Treffpunkt: Start Vorbereitungen Raum & Durchbesprechung Ablauf
09:00	Begrüßung, Rahmenbedingungen & Einstieg Stand der Dinge, Ausgangssituation: Warum sitzen wir heute zusammen? Anliegen des Treffens bzw. Zielsetzungen
09:20	Check In: Vorstellungsrunde (beispielsweise „Warum bin ich hier?“)
09:30	Erste DF-Runde z.B. mit dem Ziel: Gemeinsames Erarbeiten der weiteren Vorgehensweise, Einholen des Stimmungsbilds, Entwicklung eines gemeinsamen Bilds Ausgangsfrage: Wie würdet ihr weiterarbeiten wollen? Wie gehen wir das an? Wie geht es weiter?
10:30	Pause
10:45	zweite DF-Session inkl. Erarbeiten konkreter Schritte
11:30	Gemeinsames Zusammenfassen & Abschluss
12:00	Ende



## Praxisbeispiel Bürgerrat

Beim Bürgerrat trifft sich eine Gruppe von ca. **zwölf bis sechzehn** Bürgerinnen und Bürger, um eineinhalb Tage lang über eine gesellschaftspolitisch relevante Fragestellung zu beraten. Das Besondere daran ist, dass die teilnehmenden Personen anhand des Melderegisters nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden. Es ist nicht möglich sich freiwillig zu melden. Die Aufgabe eines Bürgerrats besteht darin, innerhalb dieser 1,5 Tage eine gemeinsame Erklärung zu verfassen. Die Ergebnisse des Bürgerrats werden dann im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung der Öffentlichkeit vorgestellt und diskutiert.

## Möglicher Prozess-Ablauf eines Bürgerrats



## Praxisbeispiel Bürgerrat

TAG 1	
<b>ZEIT</b>	<b>WAS</b>
13:00	<b>Vorbereitung der Räumlichkeiten</b> (Pinnwände, Stuhlkreis, Bewirtung, Namensschilder, usw.)
13:45	<b>Ankommen der Teilnehmenden</b>
14:00	<b>Begrüßung, Rahmenbedingungen &amp; Einstieg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stand der Dinge, Ausgangssituation: Warum sitzen wir heute zusammen?</li> <li>- Anliegen des Treffens bzw. Zielsetzungen</li> </ul>
14:30	<b>Vorstellung des Tagesablaufs, Grundinformationen zu DF &amp; Einstiegsrunde (Check-In)</b> (Vorstellungsrunde beispielsweise mit der Frage: Was habe ich mir gedacht als ich den Einladungsbrief bekommen habe?)
14:45	<b>Gemeinsames Themensammeln</b> (welches sind die Themen/Fragestellungen/Herausforderungen, die die Teilnehmenden wirklich interessieren, sodass sie sie in der Gruppe besprechen wollen)
15:30	<b>erste DF-Session</b> zum ausgewählten Thema (wenn gewünscht zwischendurch Pausen)
17:00	<b>Abschluss</b> erster Tag

**TAG 2****ZEIT**

09:00

**WAS****zweite DF-Session**

(es wird an den Vortag angeknüpft, wo sind wir stehen geblieben, sind inzwischen neue Ideen/Aspekte aufgetaucht? – bei Bedarf kurze Pause)

12:30

**gemeinsame Mittagspause**

(die Teilnehmenden haben so die Chance sich ungezwungen näher kennenzulernen und wenn gewünscht sich weiter auszutauschen)

13:30

**dritte DF-Session – gemeinsames Statement**

(entweder wird die Diskussion vom Vormittag fortgesetzt oder damit begonnen ein gemeinsames Statement zu formulieren)

15:30

**Präsentationsvorbereitung**

(die Teilnehmenden überprüfen das gemeinsame Statement und formulieren eine zentrale Kernbotschaft für die Präsentationsveranstaltung)

16:30

**Abschlussrunde (Check out) & Abschluss**

(z.B. mit der Frage „Was nehme ich mit?“; Organisatoren bedanken sich)

17:00

**Verabschiedung**

## Verzwicktes Fragen-Spiel (Wicked-Question Game)



In unserer täglichen Praxis sind wir gewohnt uns nicht lange mit Fragen zu beschäftigen. Wir werden darauf getrimmt möglichst schnell eine Lösung für ein Problem zu finden bzw. gute Ratschläge weiterzugeben wie das Problem gelöst werden kann. Das verzwickte Fragen Spiel hilft uns in einer spielerischen Form unsere Aufmerksamkeit auf die Frage hinter der Frage zulenken.

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.

### Beschreibung

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 aufmerksam zu. Im inneren Kreis beginnt jemand mit der eigenen Frage, alle weiteren Gesprächspartner dürfen ebenfalls nur mit Fragen antworten. Alle Beteiligten können jederzeit auch ihre Ausgangsfrage einbringen. Es wird keine Antwort gegeben, nur weiter gefragt. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Frage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.

Die zwei Personen im Außenkreis sind mit der Aufgabe beschäftigt: Was braucht die Gruppe damit gute Fragen entstehen? Wie kann ich in meiner Rolle unterstützen, dass gute Fragen entstehen? Dabei kann auch der Impuls auftauchen: Ich will auch mitspielen und gebe ein Zeichen, um den Platz mit den Personen im Innenkreis zu tauschen. Es hat sich bewährt, dass die Person aus dem

Außenkreis einer Person im Innenkreis die Hand auf die Schulter legt und somit den Wechsel einleitet.

Der Prozess führt vielfach zu erstaunlichen Lösungen, für die es ansonsten viel Zeit brauchen würde.

### **Ablauf**

Ein möglicher Ablauf den wir vorschlagen und wofür ca. 1 Stunde benötigt wird:

- **Ablauf und Spielregeln erklären (5 min)**
- **Fragen sammeln und vertiefen (5 bis 10 min)**

Jede(r) Teilnehmer(in) formuliert seine Frage und hält sie auf einer Moderationskarte (blau) fest.

- **Fragerunde in 5er Gruppen (40 min)**

Einbringen einer Frage in den inneren Kreis, und Weiterspinnen der Frage laut Spielregeln.

- **Gemeinsames Ernten (15 min)**

Jede(r) Teilnehmer(in) hält seine Frage die im Prozess entstanden ist auf einer Moderationskarte (orange) fest. Die entstandenen Fragen werden den ursprünglichen Fragen gegenübergestellt und es erfolgt ein gegenseitiger informeller Austausch.

### **Material**

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

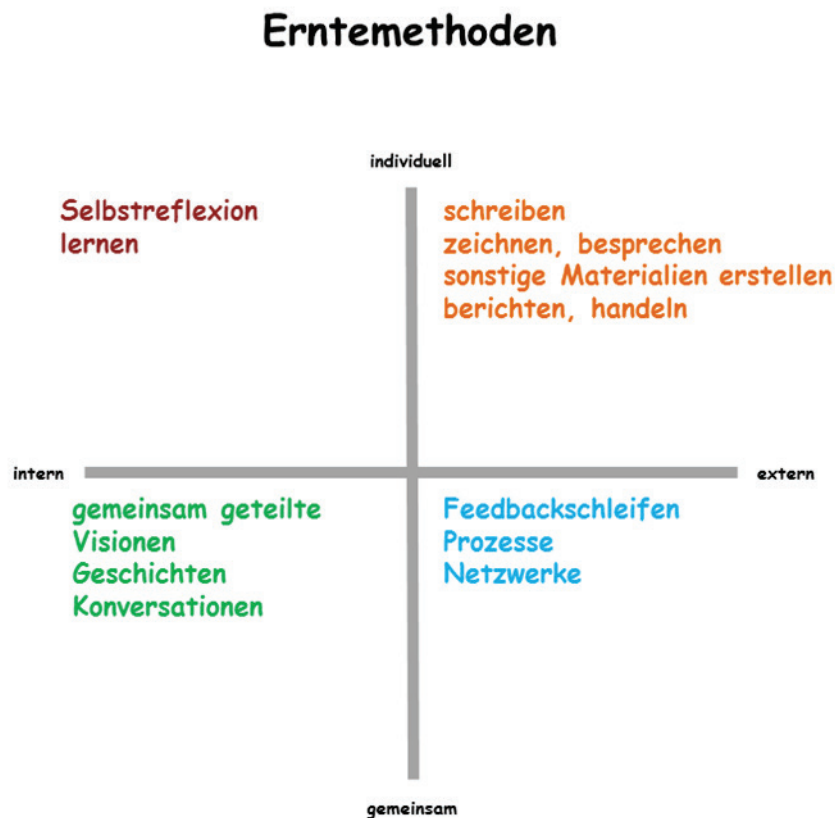
### **Ursprung des Spiels**

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

Wir haben mit dieser Methode gute Erfahrungen gemacht indem wir diese zu Beginn von Veranstaltungen und Meetings zur Öffnung und gleichzeitigen Vertiefung des aktuellen Themas angewendet haben.

## Ernte in der Praxis – Methodenpool

Das Ernten von Inhalten und individuelle sowie kollektive Lernen kann durch verschiedene Methoden vereinfacht und gefördert werden.



Ein praktisches Beispiel, wie Ernte den Lernprozess fördern kann, bietet der Ernteprozess im Rahmen des „Art of Hosting-Trainings“ im Oktober 2013 in St. Arbogast, Vorarlberg.

### →Wo und wie findet Lernen statt? Praxisbeispiel im Rahmen eines Art of Hosting-Trainings

Eine Weiterbildungsveranstaltung läuft in der Regel nach einem recht einheitlichen Muster ab: Es werden Inhalte vermittelt, meist von Personen, die einen gewissen Expertenstatus verkörpern und ihr Wissen weitergeben. Die Teilnehmenden sind dann in der Regel auf sich gestellt, wenn es darum geht, mit dem Gelernten zu arbeiten.

„Harvesting“ oder der Prozess, Gelerntes wirklich zu verstehen und in das eigene Tun zu integrieren, hat im Kontext eines Art of Hosting Trainings eine ganz besondere Bedeutung. Art of Hosting und die damit verbundenen Prinzipien, Methoden und Prozesselemente wirken auf den unterschiedlichsten Ebenen und es findet sehr viel implizites Lernen statt. Also ein Lernen, das auf Erfah-

rungen basiert und auf Verstehen ausgerichtet ist. Nichts zum Auswendig lernen. Sehr vieles, das aber in den eigenen Kontext übersetzt werden muss.

Folgend soll das Modell vorgestellt werden, das beim Art of Hosting-Training im Oktober 2013 die Grundlage bot, gemeinsam zu lernen:

**Ziele des gemeinsamen Lernprozesses:**

Festhalten der Lernlektionen, indem über Gehörtes und Erlebtes reflektiert wird – jede/r für sich, aber auch in der Gruppe; bei den Teilnehmenden soll Klarheit darüber entstehen, was „Art of Hosting & Harvesting“ ist und wie es eingesetzt werden kann. Mit anderen Worten geht es darum, kollektiv Sinn zu produzieren.

Zu diesem Zweck wurden auf vier Ebenen Lernprozesse entwickelt und angeboten:

**Ebene 1: Inhalt**

Auf der Ebene des Inhalts geht es um den roten Faden, der sich in allen Teilprozessen des Trainings wiederfindet. Die Ausgangsfrage des Trainings lautete:

Wie können wir die Kunst und die Praxis des kollektiven Lernens üben?

Aufgabe des Erntens auf dieser Ebene ist es einerseits den roten Faden zu hüten, inhaltliche Erkenntnisse Einzelner oder von Gruppen festzuhalten und zu vergemeinschaften, also allen zur Verfügung zu stellen.

Zu diesem Zweck wurden sogenannte „Verkupppler“ eingesetzt, also Personen, die sich auf Erkenntnisse und Essenzen fokussierten und beispielsweise am zweiten Tag eine kurze inhaltliche Zusammenfassung des ersten Tages machten.

**Ebene 2: Methoden**

Gastgeber für gute Gespräche zu sein oder partizipative Prozesse zu organisieren braucht Methoden. Diese bieten den Rahmen des Gesprächs. Um gut mit den verschiedensten Methoden arbeiten zu können, ihre Prinzipien und Anwendungsmöglichkeiten zu kennen, haben sogenannte „Reflektoren“ einen Rahmen geschaffen, damit sich alle Teilnehmenden Gedanken machen konnten, welche Methoden in der Praxis wie eingesetzt werden, für was sie geeignet sind und was damit erreicht werden kann. In Kleingruppenarbeit zu den unterschiedlichen Methoden (World Café, Pro Action Café, Check-In/Out etc.) wurde gemeinsam nach möglichen Anwendungsbeispielen gesucht und die erarbeiteten Ideen im Anschluss wieder ins Plenum eingebracht. Das Ergebnis ist auf Seite XXX „Methodenübersicht und Anwendungsbeispiele“ zu finden.

### **Ebene 3: Persönliche Ebene**

Ein großer Anteil des Lernens passiert individuell: Was heißt das für mich? Wie kann ich die gemachten Erfahrungen nutzen? Was brauche ich, um gute Prozesse zu planen und zu begleiten? Etc.

Ein wichtiges Element von „Art of Hosting“ ist es Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen, zu reflektieren, Gelerntes zu verdauen und sich seinen eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden. So wurden beim Training sogenannte „Übersetzer“ eingesetzt, die dabei helfen sollten Gehörtes und Erlebtes auf sich zu beziehen und persönlich zu reflektieren. Das „Verzwickte Frage-Spiel“, ein einfacher Spaziergang oder selbstorganisierte Reflexionszeiten sind entsprechende Möglichkeiten, diesen Rahmen zu bieten.

### **Ebene 4: Organisation**

Die vierte Ebene des Erntens ist die organisatorische Ebene. Dabei geht es um ganz praktische Dinge wie die Teilnehmerliste inkl. Kontaktdaten, Fotos & Videos, das Sammeln von Protokollen, etc.

### **Übersicht: Formen, um das Gelernte aufzuzeigen und festzuhalten:**

Es gibt viele Arten, wie man Ergebnisse aus wichtigen Gesprächen zusammenführen kann, sodass sie einen Sinn ergeben. Hier sind einige Vorschläge, dies zu tun. Kreativität ist dabei gewünscht und flexible Anpassung je nach Kontext.

- ⇒ **Inhaltliche Ergebnisse** festhalten z.B. durch
  - o Kollektives Mind-Mapping
  - o Visualisieren (jemand fertigt eigens Zeichnungen an, siehe Kapitel „Visualisieren – Graphic Recording“)
  - o Clustern (z.B. eingesammelte Kärtchen auf Pinwand)
- ⇒ **Persönliche und kollektive Lernmomente** teilen
  - o Check-In/Check-Out (Was ist mir vom letzten Treffen noch in Erinnerung?/Was nehme ich vom heutigen Treffen mit – was habe ich gelernt?)
  - o Ergebnisse/Erkenntnisse von Kleingruppenarbeiten im Plenum teilen
    - Galerie, Gruppenaufstellung im Raum, Formatvorlagen mit Fragen
- ⇒ **Prozessdokumentation**
  - o schriftlich, via Webplattform oder Newsletter
  - o Video, Animoto, Wordle
  - o Teilnehmerliste (am besten mit Portraitfotos!)
  - o (Foto)-Protokoll der Flipcharts etc.

## Kollektives Mind-Mapping

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

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



### Für das Erstellen einige Grundregeln zur Orientierung:

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

### Clustern

Eine einfache Methode, um mit viel Material umzugehen, ist das „Clustern“ (zu Gruppen zusammenfassen). Dadurch kann das, was an Information zu viel da ist (Rauschen) reduziert werden, sodass ein Gesamtbild entsteht, das wieder Sinn macht. Das kann entweder in Form von Post-Its oder sonstigen kleinen Zetteln geschehen, indem man versucht die kleinen Zetteln, Überthemen zuzuordnen und auf eine Pinnwand heftet.

### Die Ernte eines Check-Ins / Check-Outs

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

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



### Ergebnisse/Erkenntnisse von Kleingruppenarbeiten teilen

Bei den meisten Prozessen (Open Space, World Café etc.) hat man am Ende einen ganzen Haufen beschriebenes Flipchart-Papier. Eine geeignete Methode diese Ergebnisse zusammenzuführen ist jeweils den Sprecher bzw. die Sprecherin einer Gruppe (z.B. Moderator bzw. Moderatorin) zu bitten, die wichtigsten Erkenntnisse und Punkte (Aufgaben, Lösungen, nächste Schritte) der gesamten Gruppe (oft auch in einem Kreis) vorzustellen. Tipp: Auf die Zeit beim Vorstellen achten!

#### ⇒ Galerie/Ausstellung nach einem Open Space

Mit größeren Gruppen ist es relativ schwierig die zuvor beschriebene Flipchart-Methode anzuwenden, indem jede Gruppe ihre wichtigsten Erkenntnisse vorstellt. Daher bietet es sich an, eine Art Ausstellung mit den Ergebnissen des Open Space zu machen, indem jeder Moderator bzw. jede Moderatorin kurz (max. 30 Sek. bis 1 Min.) die Kernaussagen präsentiert, die dann aufgehängt werden, sodass jeder und jede schnell einen Überblick bekommt, welche Poster man sich genauer anschauen möchte.

#### ⇒ Gruppenaufstellung (Live Clustern) von individuellen Erkenntnissen

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

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

Um den Prozess bei einem Open Space festzuhalten, können vorher festgelegte Fragen helfen, die entweder auf einem Zettel gedruckt oder auf einen Flipchart geschrieben werden – idealerweise auch elektronisch, wenn ein Notebook vorhanden ist. Die Ergebnisse können dann von den jeweiligen Gastgeberinnen und Gastgebern im Plenum/Marktplatz vorgestellt werden, mit einem Beamer projiziert werden oder aber gepostet oder Teil eines Abschlussberichts sein.

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

#### **Vorlage 1:**

**Titel:** Um was geht's? (Herausforderung, Projekt, Frage ...)

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

#### **Vorlage 2:**

**Titel:** Um was geht's? (Herausforderung, Projekt, Frage...)

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

#### **Vorlage 3:**

**Titel:** Was war unser Thema?

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

### Fotos machen und teilen

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

### Newsletter/Bericht

Abschließend kann auch ein Newsletter bzw. Bericht erstellt werden, der alle bzw. die wichtigsten Ergebnisse eines Prozesses zusammenfasst. Das freut meistens auch die Teilnehmenden, wenn sie relativ rasch nach dem Prozess nochmals (auch zum Reflektieren) eine

Zusammenfassung der Ergebnisse mit Fotos etc. bekommen. Je nach Kontext ist die Länge und Detailgenauigkeit an die Bedürfnisse anzupassen. Wichtig ist, schon vorab festzulegen, wer die Informationen für den Bericht zusammentragen soll, das vermeidet Lücken und spart gegebenenfalls auch Zeit.

### Tools im Internet

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

- ⇒ Blogs können verwendet werden, um Meinungen, Ergebnisse, Materialien etc. während eines Prozesses für alle zugänglich zu machen. Informationen können erstellt, geteilt und kommentiert werden.
- ⇒ Fotoportale wie flickr.com ermöglichen es, Fotos zu teilen und zu kommentieren. Auf Podcasting-Plattformen wie podcasting.com können Audio-Dateien upgeloaded und bereitgestellt werden. Diverse Voice-over-Internet-Programme (wie Skype, iChat, Gizmo) erlauben es meist kostenlos in guter Qualität rund um den Globus zu telefonieren.
- ⇒ Über Wikis (z.B. wikispot.org) können z.B. Konferenzteilnehmende Inhalte einer gemeinsamen Website nicht nur lesen, sondern auch bear-



beiten. Ziel ist es, die Erfahrung bzw. den Wissensschatz der verschiedenen Autoren kollaborativ auszudrücken (kollektive Intelligenz).

- ⇒ Del.icio.us z.B. ist ein weiterer Service, mit denen Lesezeichen und Links geteilt werden können.
- ⇒ Wordle ist ein Web2.0 Tool mit dem sich Word-Clouds (Wortwolken) erstellen lassen, dabei ist der Begriff jeweils umso größer dargestellt, je häufiger er im Text vorkommt.

A word cloud of German terms. The largest word is 'Stärkenorientiert' in the center. Other prominent words include 'Vielfalt' (top left), 'Offenheit' (bottom right), 'Beteiligung' (bottom center), and 'Flexibilität' (middle left). Smaller words include 'Transparenz', 'Wertschätzung', 'Inklusion', 'Mitgestaltung', and 'Selbstorganisation'.

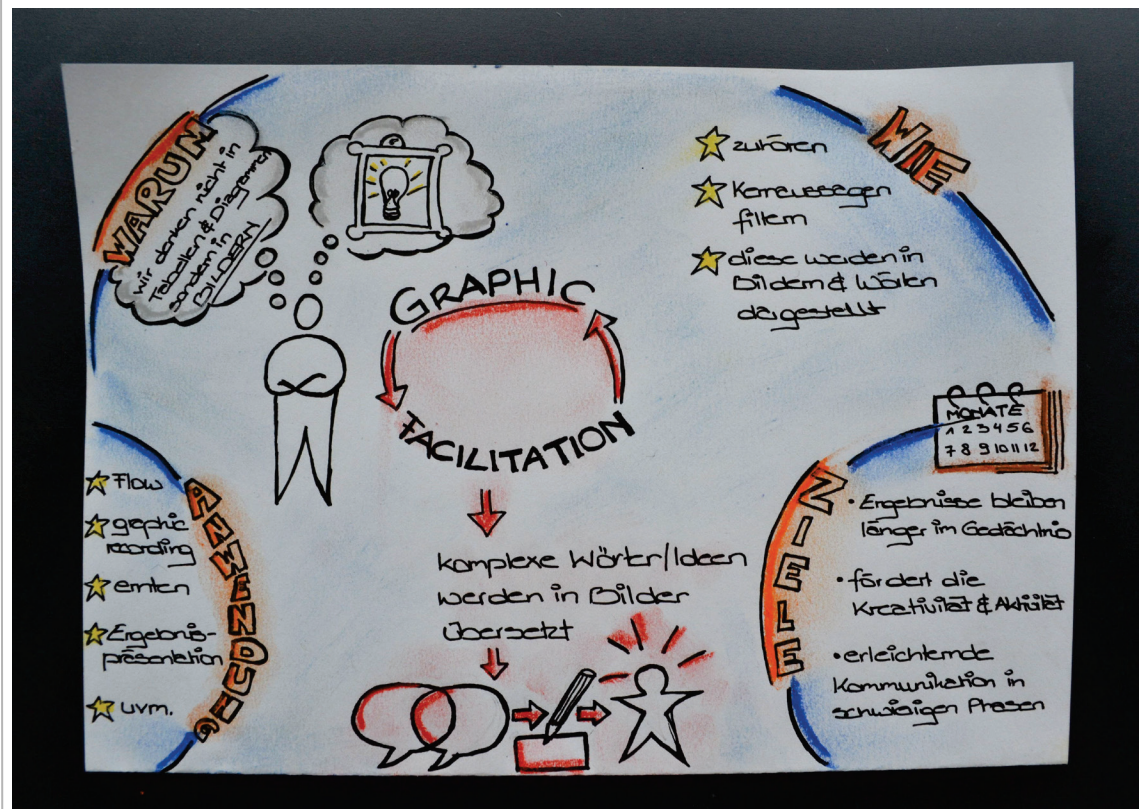
## Visualisieren (Graphic Facilitation/Recording)

### Wir denken in Bildern!

Die Visualisierung eines Prozesses erhöht die Produktivität, denn bis zu 30 Prozent mehr Inhalt bleiben im Gedächtnis. Das grafische Darstellen von Inhalten/Prozessen ergänzt die Fakten um ein **emotionales Element**, welches vor allem dem **kollektiven** Lernen zu Gute kommt und ist daher auch eine gute Methode um gemeinsam zu ernten (siehe Kapitel „Die Ernte“).

Eine Möglichkeit ist am Ende des Treffens oder des Tages ein gemeinsames Bild zu erstellen. Auch wenn vielleicht nur eine oder einer vorne steht und das Gesagte aufzeichnet, ist die Identifikation jeder und jedes Einzelnen hoch, weil es gemeinsam entstanden ist. Oder der Prozess/die Diskussion wird quasi „live“ von einer Person mitgezeichnet. So sieht die Gruppe die Entwicklung ihrer Diskussion und hat am Ende ein **gemeinsames Produkt**.

Das Visualisieren ist **Prozess und Produkt in einem**. Dabei ist nicht viel Technik notwendig, um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen: Eine Wand, große Papierbögen und Stifte in verschiedenen Farben und Größen. Gute Hilfsmittel zum Visualisieren finden sich in „bikablo – Neue Bilder für Meeting, Training & Learning“.



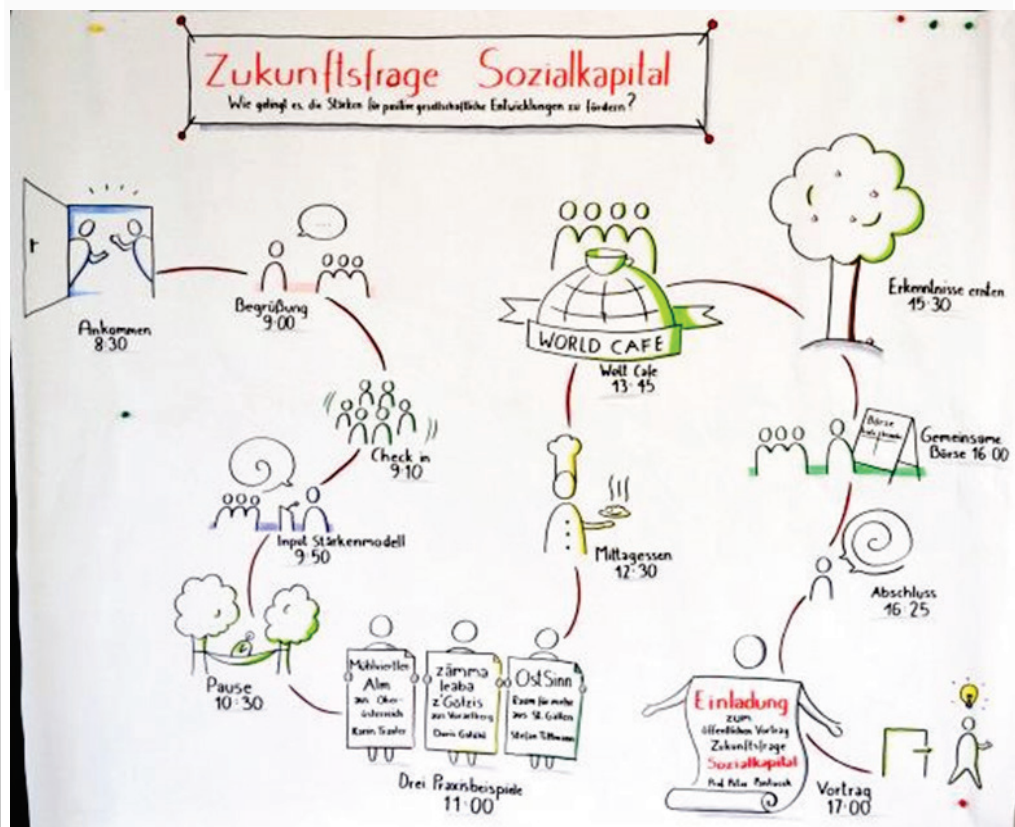


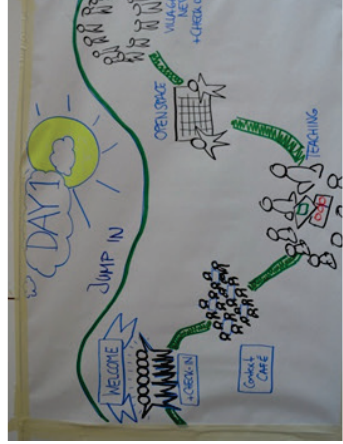
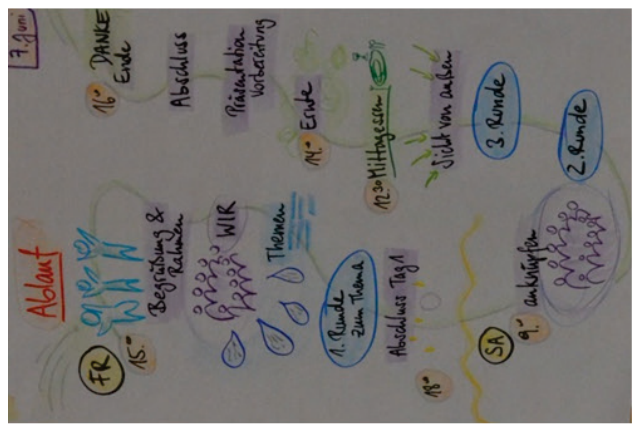
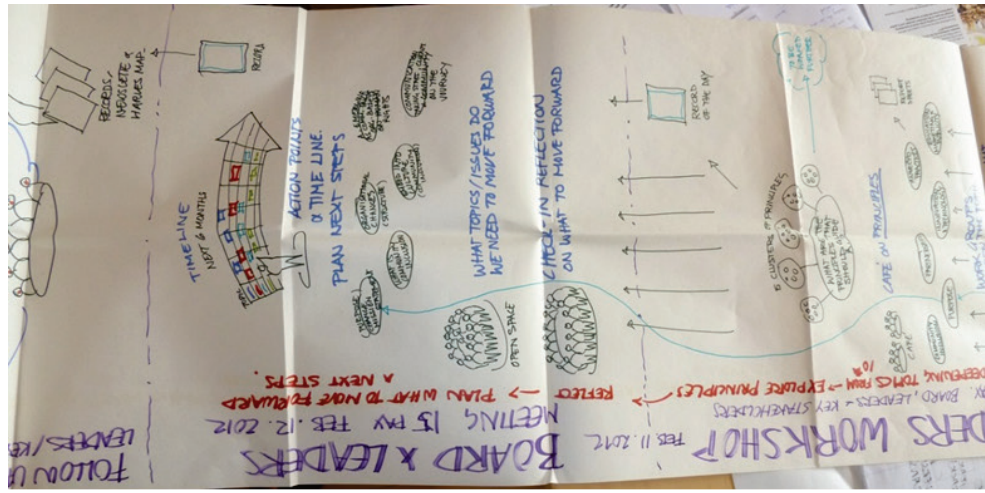
## Praxisbeispiel

→ Grafische Darstellung des zeitlichen Ablaufs einer Veranstaltung/Workshops etc. („Flow“ genannt)

Der Ablauf einer Veranstaltung grafisch dargestellt, ist eine Möglichkeit wie Visualisierung ganz einfach, aber mit großer Wirkung angewendet werden kann. Bilder sind oft einprägsamer als reine schriftliche Auflistungen und spiegeln das Bild eines lebendigen Prozesses wieder.

- **Ein paar kleine zeichnerische Tipps:** Überlege dir ein Bild, das den Veranstaltungsverlauf gut widerspiegelt. (z.B. Ein Fluß, Ein Wald, Haus, etc.). Zeichne mit Bleistift das Bild und die Anordnung der Programmpunkte auf. Achte darauf, dass alles möglichst einfach und selbsterklärend ist. Der Überblick sollte auf den ersten Blick ersichtlich sein.







## Raum und Atmosphäre (Space&Beauty)

### Planung mit Hausherrn bzw. Verwaltung vor der Veranstaltung

- Wieviel Personen kommen?
- Zeitablauf (Wer kommuniziert Änderungen mit dem Haus?)
- Wann und wie werden Essenszeiten vereinbart und Menüs abgestimmt?
- Menüs (Fleisch, vegetarisch, Allergiker, ...), Essenskarten
- Anmeldung, Einchecken, Unterkunft
- Flipchart/Pinwände/Moderationeskoffer/
- Beamer/Leinwand
- WLAN, Drucker
- Bedienung am Abend
- Abrechnen



### Anreise/Ankunft/Unterkunft

- Begrüßung, Orientierung
- Teilnehmerliste, Unterlagen...
- Mitfahrbörse
- Taxi (Telefonnummer)

### Ort

- Lageplan, Beschriftung der Räume mit m<sup>2</sup>-Angabe
- Zufahrt, ÖPNV
- sind weitere Gruppen im Haus?

### Räume

- Schmuck (Kerzen, Blumen, Tuch...)
- Stühle herichten, Tische, Tischplatten
- Info-Ecke

### Essen/Getränke

- Pausengetränke, Snacks, Obst
- Essensliste

### Material

- Namensschilder
- Flipchart/Pinwände/Moderationeskoffer/Beamer/ Leinwand
- Tischplatten
- Stifte für WorldCafe
- Cafe Etikette
- Redegegenstand
- Musik Cds





- Beleuchtung
- Lautsprecher, Mikrofon
- Verlängerungskabel
- Zimbel
- Gitarre
- Oropax, Medikamente
- Wäscheklammern, Post it



### Rahmenbedingungen

- Internetverbindung, WLAN
- Posterous-Seite
- Spaziergänge
- Unterlagen (Handbuch ...)
- Erholungsraum, Meditationsraum, Sport



### Abendgestaltung

- Musik
- Einlagen von TeilnehmerInnen
- Filme
- Feuer und Glühwein
- Führungen in der Umgebung

### Aufräumen

- Fotos von den Plakaten und Tischdecken beim World Cafe etc.
- Mülltrennung ...

### Organisatorische Hilfen für die Zeit nach dem Training

- TN-Liste mit Fotos und E-mail
- Listsurf
- Homepage (freie Webseiten, wie z.B. weebly)

Wichtig ist die Kommunikation zum Haus und die Bereitstellung von Infrastruktur: z.B. Spezielle Getränke, Feuerplatz, Musikinstrumente, Sitz- und Liegemöglichkeiten, Animationen, etc.

### Dinge, die im Space & Beauty Team bereits entstanden sind:

- Pot of Truth (Glühwein)
- Fire of Wisdom (Lagerfeuer)
- Geschichte die von den TN geschrieben wird und auf einem Hellraumprojektor ausgestrahlt wird und am Ende verlesen
- Post-it's unter den Tassen mit kleinen Nachrichten
- Essensabfrage als Check-In bzw. kreative, humorvolle Aufgabe, die gestellt wird
- Wortlose Gestaltung der Essensabfrage
- Liegestühle, Decken und Kissen zum Ausruhen und Auftanken
- Mitte wird gemeinsam gestaltet durch Grünzeug usw.
- Erstellten Plakate werden zur Raumgestaltung verwendet und als Flow präsentiert
- Gemeinsam erstelltes Liederbuch plus Uraufführungskonzert, Tanz, etc.

**Notizen**



## **D) ANHANG**

## AoH-Mini-Checklist – zur Vorbereitung von Meetings<sup>v</sup>

### 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
<b>KREATIV</b>	geleitetes /kontrolliertes Planungs-Treffen	Generieren von Ideen, Brainstorming, Entwicklungstreffen
<b>LERNEND</b>	Bildung, Wissenstransfer, Information	Interaktiver Prozess, Wissens- und Erfahrungsaustausch
<b>ERGEBNIS-ORIENTIERT</b>	Entscheidungen finden bzw. treffen	Beirat etc.

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

## Glossar

<b>Art of Hosting</b>	<b>Die Kunst des Gastgebens</b>	
<b>Appreciative Inquiry</b>	<b>Wertschätzende Befragung</b>	Methode, um den Fokus auf das Funktionierende zu legen
<b>Caller</b>	<b>Rufer/Initiator</b>	Stößt einen Prozess bzw. Handlung an
<b>Chaordic Stepping Stones</b>	<b>Chaordischer Prozess</b>	Der Weg zur Praxis
<b>Check-In</b>	<b>Eröffnung eines Treffens</b>	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.
<b>Check-Out</b>	<b>Abschluss eines Treffens</b>	Individuelle und kollektive Erfahrungen, Eindrücke, Ergebnisse können nochmals eingebracht werden, bevor das Treffen endet.
<b>Circle</b>	<b>Kreis</b>	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.
<b>Co-creating</b>	<b>Gemeinsam kreativ sein; gemeinsames Finden einer Lösung</b>	
<b>Collective Intelligence</b>	<b>Kollektive Intelligenz</b>	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.
<b>Community of Practice</b>	<b>Gemeinschaft von Lernenden</b>	Eine auf Freiwilligkeit basierende, selbstorganisierte Gemeinschaft von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und ihre Handlungen auf dieses abstimmen.
<b>Complex</b>	<b>Komplex</b>	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 „Bedienungsanlei-

		tung“ erstellen.
	<b>Kompliziert</b>	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.
<b>Convergence</b>	<b>Zusammenführen der Ergebnisse</b>	Das Zusammenführen der gemeinsamen Ergebnisse, Erfahrungen, Eindrücke; z.B. Evaluation von Alternativen, Zusammenfassen der wichtigsten Punkte, Ideen kategorisieren, Beschlüsse fassen
<b>Core group</b>	<b>Kerngruppe</b>	Initiiert und hält einen Prozess am Leben und ist bei der Bildung einer Community wichtig!
<b>Divergence</b>	<b>„Aufmachen des Themas“</b>	Generiert Ideen und Alternativen; öffnet das Problem; freie Diskussion für alle; Austausch von Ansichten; Zeit für Chaos
<b>Emergence</b>	<b>Emergenz</b>	Herausbildung von neuen Eigenschaften eines Systems durch das Zusammenspiel seiner Elemente
<b>Graphic Recording</b>	<b>Strategisches Visualisieren</b>	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!
<b>Guardian</b>	<b>HüterIn</b>	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.
<b>Harvesting</b>	<b>Ernten</b>	Ein wichtige Methode bei Art of Hosting ist das Ernten. Es ist wichtig, die Erfahrungen und Einsichten und Ergebnisse eines Gesprächs od. Prozesses zusammenzuführen und festzuhalten, sodass alle Teilnehmenden spüren, was wirklich wichtig war. Es geht darum, die kollektiven Lernprozesse sichtbar zu machen (Texte, Videos, Zeichnungen, Mindmaps, Newsletter, Bilder, Musik, Gedichte etc.)
<b>Host</b>	<b>Gastgeber, Prozessbegleiter</b>	Jemand, der mit der Haltung und den Methoden, auf denen Art of Hosting gründet, Menschen bei ihren Gesprächen begleitet und Rah-



		menbedingungen schafft, welche kreatives Zusammenarbeiten hinsichtlich Veränderungsprozessen zulässt.
<b>Hosting</b>	<b>gastgeben, begleiten, aktivieren</b>	„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.
<b>Innovation</b>	<b>Innovation/Erneuerung</b>	Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem
<b>Marketplace</b>	<b>Marktplatz</b>	Am Marktplatz können die Teilnehmer bei einem Open Space ihre Anliegen einbringen. So entsteht ein großer Themen-Marktplatz. Die Teilnehmer können sich dann je nach Interesse für ein Thema eintragen.
<b>Meaningful conversations</b>	<b>Sinnvolle Gespräche führen</b>	
<b>Need</b>	<b>Herausforderung</b>	Der Grund, warum wir etwas tun.
<b>Open Space</b>	<b>Open Space</b>	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.
<b>Powerful Questions</b>	<b>Kernfragen/gute Frage</b>	Stößt den Sinn und Zweck des Gesprächs an und fokussiert unsere Aufmerksamkeit, unsere Intention und Energie.
<b>Pro-Action-Café</b>	<b>Pro-Action-Café</b>	Weiterentwicklung des World Cafés mit Elementen von Open Space und strukturierter Beratung; konkrete Beratung von vielen Anliegen
<b>Purpose</b>	<b>Sinn und Zweck</b>	die Eigentliche Herausforderung
<b>Stakeholder</b>	<b>Interessensvertreter/Anspruchsträger</b>	Menschen, die Interesse an einem Einsatz/einer Aktivität haben und daher mitreden und mitentscheiden wollen
<b>The 6 „Breaths“ of Design</b>	<b>Die 6 Atemzüge</b>	Ein AoH-Prozess setzt sich aus 6 Atemzügen zusammen: Ein Anliegen thematisieren, den Kern der Sache klären, Menschen einladen, Menschen teilnehmen lassen, um Lösungen zu finden, um schließlich zu handeln.

---

**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

- Bason, Christian (2010):** Leading public sector innovation. Co-creating for a better society.
- Block, Peter (1993):** Stewardship. Choosing service over self-interest.
- Block, Peter (2001):** The answer to how is yes. Action on what matters.
- Briskin, Alan et al. (2009):** The power of collective wisdom and the trap of collective folly.
- Cooperrider, David L. et al (2000):** Appreciative Inquiry. Rethinking human organization toward a positive theory of change.
- Holman, Peggy; Devane, Tom (Hrsg.) (2006):** Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen Methoden.
- Kosha, Anja J. (2010):** Die Kraft der kollektiven Weisheit. Wie wir gemeinsam schaffen, was einer allein nicht kann, Bielefeld.
- Macy, Joanna; Brown, Molly Young (2007):** Die Reise ins lebendige Leben. Strategien zum Aufbau einer zukunftsfähigen Welt.
- Maleh, Carole (2000):** Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater, Weinheim und Basel.
- Penta, Leo (Hrsg.) (2007):** Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt.
- Petri, Katrina (1998):** „Open Space Technologie“ oder: „das Wunder der Kaffeepause“. In: Apel, Heino/ Dernbach, Dorothee/ Ködelpeter, Thomas/ Weinbrenner, Peter (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit, Bonn, S. 94-104.
- Rudolf Attems u.a.:** Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien, Harvard Businessmanager 01/2003, S.35-45.
- The Art of Hosting Workshop Dokumentation** beim Schnupper Tag Art of Hosting im Bregenzer Salon (Summer School) am 9. August 2011.
- 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

<http://aoh-vorarlberg.posterous.com>

[www.vorarlberg.at/beteiligung](http://www.vorarlberg.at/beteiligung)

[www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org)

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

<http://community.presencing.com>

[www.interchange.dk](http://www.interchange.dk)

[www.bregenzersalon.eu](http://www.bregenzersalon.eu)

[www.peerspirit.com/books-audio-gifts.html](http://www.peerspirit.com/books-audio-gifts.html)

[www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)

[www.vorarlberg.at/zukunft](http://www.vorarlberg.at/zukunft)

[www.partizipation.at/methoden.html](http://www.partizipation.at/methoden.html)

### World Cafe:

<http://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9>

[www.the-world-cafe.ch/?f=info](http://www.the-world-cafe.ch/?f=info)

[www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?sub=14&ses\\_id=65c7b1c554c95dc6471b182175cc1996](http://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?sub=14&ses_id=65c7b1c554c95dc6471b182175cc1996)

[www.theworldcafecommunity.org](http://www.theworldcafecommunity.org)

[www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)

[www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf](http://www.theworldcafe.com/translations/Germancafetogo.pdf)

### Open Space:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Open\\_Space](http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space)

[www.openspaceworld.org/german/index.html](http://www.openspaceworld.org/german/index.html)

### Appreciative Inquiry:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_Inquiry](http://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry)

### Methodenbeschreibung auf Deutsch:

[www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/werkzeuge.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/werkzeuge.htm)

[www.partizipation.at/alle-methoden.html](http://www.partizipation.at/alle-methoden.html)

## Harvesting:

Monica Nissen & Chris Corrigan: The Art of Harvesting – third edition:

[www.interchange.dk/download/Artofharvesting30USMn\\_653.doc](http://www.interchange.dk/download/Artofharvesting30USMn_653.doc)

[www.artofhosting.org/thepractice/artofharvesting/](http://www.artofhosting.org/thepractice/artofharvesting/)

<http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

## Endnoten

---

<sup>i</sup> Der Begriff der Emergenz kommt aus der Systemtheorie und beschreibt ein Herausbilden von neuen Eigenschaften und Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente.

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

<sup>iii</sup> Vgl. [www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/617/225/](http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/617/225/)

<sup>iv</sup> Nach Chris Corrigan und Toke Moeller; Übersetzung: Manfred Hellrigl

<sup>v</sup> Verfasst von Manfred Hellrigl