

Art of Hosting

Die Kunst, Räume für gute Gespräche
zu schaffen



Handbuch

Veränderungen anstoßen
in Kirche und Kommune

14. bis 16 September 2016

Evangelische
Akademie



Kooperationspartner

 Evangelische Erwachsenen- und
Familienbildung in Württemberg (EAEW)

 Salonhosting
Raum für gute Gespräche schaffen

 **KVJS**
Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

 **FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG**

B. Prozessdesign

8 Atemzüge der Prozessarchitektur



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

1. Atemzug: AUFRUF „Call“

- ⇒ Das Thema zur Sprache bringen.
- ⇒ Wir konnten feststellen, dass es immer einen „Caller“ (Initiator bzw. Initiatorin) gibt, eine Person, die ein Anliegen hat bzw. als erstes eine wichtige Frage aufwirft. Es kann aber auch eine Person sein, die ein Problem zu lösen hat oder sich einer Herausforderung stellen muss. Daher ist es wichtig, den „Need“ (die Störung, die Not, den Anlass) zu beachten. Manchmal gibt es auch mehrere „Caller“. Diese suchen sich ProzessbegleiterInnen, die sie bzw. ihn als „Gastgeber“ bzw. „Gastgeberin“ (Hosts) unterstützen.
- ⇒ Sinnvoll ist es, das Chaos zu fokussieren - Unsicherheiten und Ängste zuzulassen, sich der Herausforderung zu stellen.
- ⇒ Langsam und bedacht – zu schnelles Voranschreiten gilt es zu vermeiden!
- ⇒ Es sollte sich immer die Frage gestellt werden: Um was geht es hier wirklich? Was wäre, wenn einige von uns gemeinsam versuchen würden, der tatsächlichen Fragestellung (der Herausforderung) in unsere Gemeinschaft auf den Grund zu gehen?

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

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

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

3. Atemzug: EINLADEN (Design)

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

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

4. Atemzug: TREFFEN

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

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

5. Atemzug: ERNTEN - SINN UND BEDEUTUNG GEBEN

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

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



6. Atemzug: HANDELN

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

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

7. Atemzug: REFLEKTIEREN und LERNEN

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

Neue Fragestellungen kommen auf...



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

8. Atemzug: DAS GANZE ZUSAMMENHALTEN

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

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

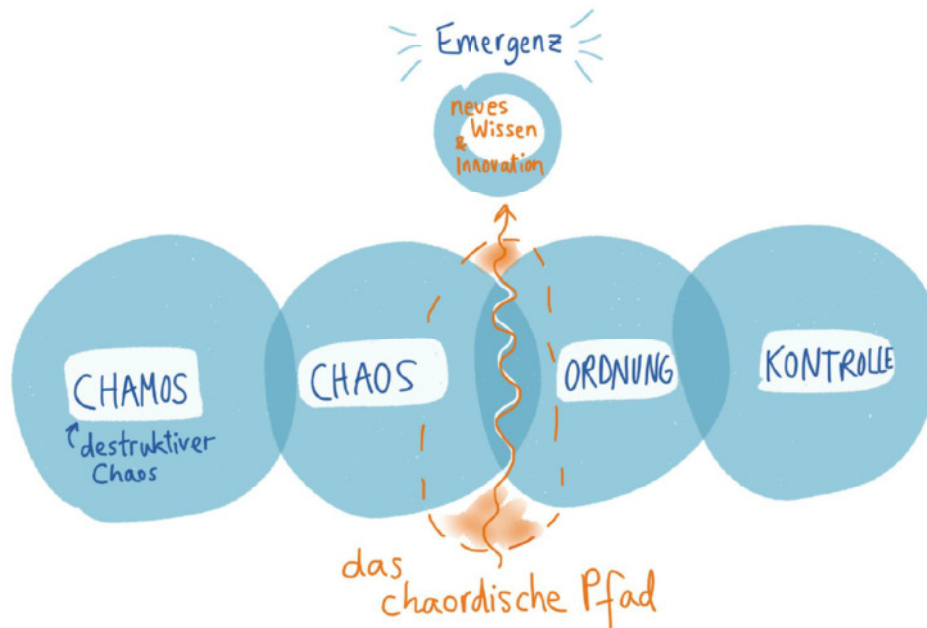
Grundlegende Rhythmen

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

Auch viele andere Aspekte unserer Praxis basieren auf bzw. unterstützen das Modell der 8 Atemzüge. Es gibt viele verschiedene Fragen und Geschichten, die während jedem einzelnen Teil des Prozesses aufkommen, die verwendet bzw. gesammelt werden können. Geerntet werden kann im Laufe oder auch nach jedem Atemzug. Es gibt verschiedene Organisationsmodelle, an die der chaordische Pfad angepasst werden muss.



Der Chaordische Pfad



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

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

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

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

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

Sowie in der Natur als auch in Organisationen führt der Pfad zwischen Chaos und Ordnung zu Neuem, zu kollektivem Lernen und Innovation. Anstatt in der Organisation alles bis auf das

letzte Detail zu kontrollieren oder im Gemeinwesen alles „top down“ zu entscheiden gibt es Wege, die heute schon von vielen Führungskräften begangen werden. Es sind jene der kollektiven Intelligenz und der kollektiven Weisheit. Das Zusammenführen einzelner Meinungen gestaltet sich oft als ein chaotischer Prozess, bis zu dem Punkt, an dem wir neue Einsichten und Klarheit geschaffen haben.

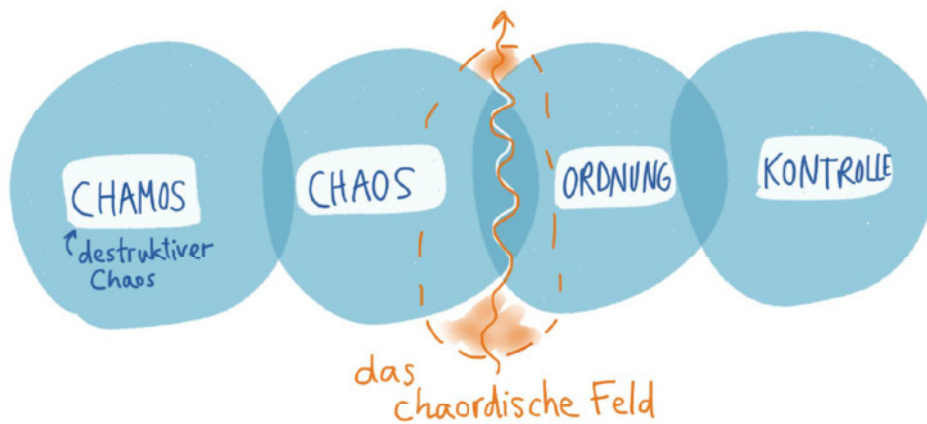


Art of Hosting Training Karlskrona 2016 (Bildquelle Helen Titchen Beeth)

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

Sobald wir den Pfad zwischen Chaos und Ordnung begehen, individuell oder gemeinsam, werden wir auf dem Weg zur Klarheit auch auf Verwirrung und Konflikte stoßen. Wir durchlaufen eine Phase der Ungewissheit. Genau in dieser Phase ist auch die Versuchung am größten, zu schnell Gewissheit und Kontrolle zu erlangen. Wir sind gefordert, darauf zu vertrauen, dass wir damit etwas völlig Neues erreichen werden. In diesem Feld der Emergenz verlassen wir unser gemeinsames Treffen mit etwas, das keiner von uns individuell eingebracht oder geschaffen hat.

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



Chaos/Ordnung ist der Weg zur Führungsqualität

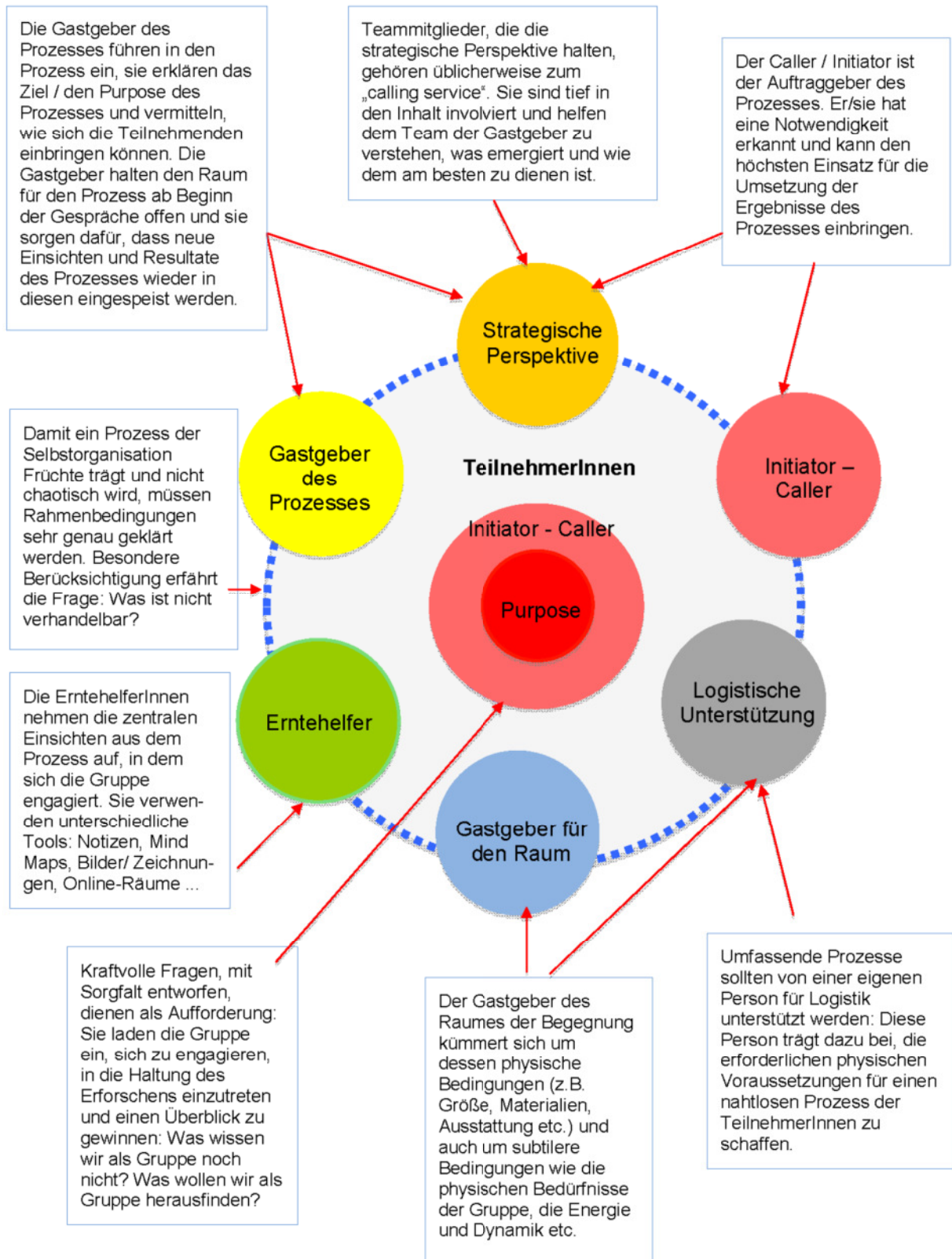
Ein guter Führungsstil und vorzugsweise ein partizipativer Führungsstil befindet sich in dem Feld zwischen Chaos und Ordnung. Da wir derzeit vor äußerst komplexen Herausforderungen stehen und diese nicht mit den gleichen Methoden wie bisher angehen können, müssen wir lernen uns anders zu organisieren und zu arbeiten. In Zeiten einer gewissen Unsicherheit und steigender Komplexität, in denen zukünftige Entwicklungen nicht vorhersehbar sind, müssen Pioniere und Pionierinnen andere einladen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen, um neue Zielsetzungen und Strategien zu entwickeln.

Ordnung/Kontrolle ist der Weg zur Managementqualität

Die Managementpraxis liegt zwischen Ordnung und Kontrolle, dort werden Angelegenheiten erledigt und Routinen ausgeführt, sodass ein gewünschter Standard an Resultaten erreicht werden kann. Das ist das Feld, in dem Standards reproduziert werden, z. B. ein Flugzeug sicher zu landen, eine Operation durchzuführen oder einen Zug pünktlich ans Ziel zu bringen. In diesem Feld brauchen wir Berechenbarkeit und klar definierte Prozesse und Standards.



Die Zusammenarbeit im Hosting-Team



KERN-TEAM DES
GASTGEBENS IN
THE ART OF
HOSTING