

The Art of Hosting

Pogatschnigg

2021

ISBN 978-3-8006-6059-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Impact von Art of Hosting auf die Politik

Politik und Gesellschaft und ihre Themen sind Paradebeispiele für komplexe Systeme. Veränderungen im politischen Bereich überrollen uns derzeit in einem atemberaubenden Tempo. Was vor einem Jahr noch als gegeben angenommen wurde, ist mittlerweile Geschichte. Neue Konstellationen zeigen sich, die man im besten Fall grob erahnen hätte können.

Während ich diesen Teil des Buches schreibe, legt das Coronavirus unser öffentliches Leben teilweise lahm und steigert die Unsicherheit. Ein Jahr davor war Corona nicht mehr als der Name eines Bieres. Themen wie Armut, Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Kultur, Frieden, Konflikte und Klimawandel sind weitere Beispiele für das komplexe Feld, in dem wir uns bewegen. Man kann keine einzelne Ursache ausmachen, und selbst wenn man Teile der Dynamik versteht, hat man kein Wissen darüber, wie die Dinge sich in Zukunft weiterentwickeln werden.

Diese Veränderungen fordern Regierende und die Verwaltung heraus. Darüber hinaus sehen sich Politik und Administration einer großen Unzufriedenheit der Bevölkerung gegenüber, für die sie eigentlich tätig sein sollten. Politikverdrossenheit macht sich neben einer gedämpften Grundstimmung nur in einem einzigen Ventil, nämlich den Wahlen, Luft. Diese punktuelle Entscheidung kann allerdings kaum die vielschichtigen Motive kommunizieren, die dahinterstehen. Was bleibt, ist tiefes Unbehagen bei großen Teilen der Bevölkerung gegenüber den politischen Eliten und die Tendenz zu Rückzug und Abschottung auf deren Seite.

All das zeigt uns, dass wir neue Zugänge zur Demokratie benötigen, die jenseits von Zynismus Konflikte und Spannungen aushalten.

Demokratien werfen durch Wahlen oder Abstimmungen oft mehr Fragen auf, als sie beantworten, sind nicht sehr lebendig und nutzen vor allem nicht das Potenzial und die Kreativität derer, die von den Entscheidungen betroffen sind. All das zeigt uns, dass wir neue Zugänge zur Demokratie benötigen, die jenseits von Zynismus Konflikte und Spannungen aushalten. Art of Hosting kann dazu seinen Teil beisteuern.

Wir werden natürlich schwerlich ein ganzes Land in einen Kreis setzen können. Was wir allerdings tun können, ist, Ansätze von AoH und seiner Philosophie in die politische Arena zu transferieren. Damit werden die gewählten Vertreterinnen und Vertreter nicht aus ihrer Verantwortung

entlassen. Die Entscheidungen, die sie in ihren Rollen zu treffen haben, werden allerdings reichhaltiger und von der Bevölkerung breiter mitgetragen. Art of Hosting bringt folgende Aspekte und Auswirkungen:

- Art of Hosting ist am Anfang scheinbar *langsam*. Es geht jedoch darum, Beziehungen aufzubauen und das Feld aufzumachen, was Zeit benötigt.



Dem widerspricht natürlich der Politikerreflex, jedem Mikrofon eine Lösung anbieten zu wollen. Komplexität lässt Vorhersagen nicht zu; diese schreiben nur Erkenntnisse der Vergangenheit fort.

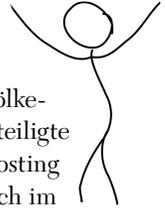
- Auf dem Weg zu Lösungen müssen wir eine Portion Chaos aushalten und durch eine Phase des Nichtwissens gehen. Dort entstehen die frischen Einsichten und neue Erkenntnisse, die die Grundlage für weises Handeln sind. *Nichtwissen* als solches zu benennen verhindert auch, dass eine vorschnelle Entscheidung mit Leadership und ein Zögern mit Schwäche verwechselt werden.
- Art of Hosting bringt *Verständnis für Komplexität und Prozessdenken*. Das wirkt der verlockenden und zutiefst menschlichen Tendenz entgegen, mit einfachen Antworten den dahinterstehenden komplexen Fragen zu begegnen.
- Menschen verschulden sich bis an ihr Lebensende, treffen Entscheidungen über Lebenspartner und setzen Kinder in die Welt. Bei all dem wird ihnen vertraut, nicht aber bei der Fähigkeit, sich als Architekten ihrer eigenen Zukunft in politische Prozesse einzubringen. Es gilt, *Vertrauen in die Menschen* zu entwickeln.
- Wir müssen *alle Expertise*, und zwar jenseits von Silodenken, Seilschaften, Netzwerken und Machtdenken, an einen Tisch – oder in einen Kreis – holen, hören und zur Co-Kreation führen. Der Blick auf unterschiedliche Facetten eines Themas macht es dann auch nicht mehr notwendig, zu polarisieren und bereitet den Boden für eine echte Problemlösung auf, anstatt Populisten durch Frustration und Ohnmachtsgefühle Zulauf zu verschaffen.
- Den Menschen die *Wahrheit zumuten*: Dinge, die verheimlicht werden, sind trotzdem vorhanden und werden schnell zum Gegenstand von Spekulation. Sie erzeugen Unsicherheit. Besser ist Transparenz mit einer offenen Kommunikation über Abläufe, Überlegungen, Hintergründe, Grenzen und Beweggründe.
- *Vertrauen und Verständnis* der Zusammenhänge machen die Menschen zu Handelnden. Sie führen dazu, dass extremistische Ansätze und Scheinlösungen an Attraktivität verlieren, weil die Unzufriedenen gefragt und einbezogen werden. Sie halten auch einen Teil der Informationen des Feldes.

Art of Hosting hält den Blick auf das große Ganze und trägt so zur Entwicklung von gesunder Zusammenarbeit und Systemen bei, die genau das auch im Blick haben. Wenn wir den größeren Kontext von Fragestellungen verstehen und mitdenken, dann können wir auch das Wissen und die Erfahrung dafür nutzen, die sich aus der Diversität ergibt.

Politiker und Journalisten hosten

In diversen Prozessen – parteiintern, bei Beteiligung der Bevölkerung oder Stakeholder-Events – gibt es auch immer wieder beteiligte Politikerinnen und Politiker. Meistens brauchen sie viel an Hosting und Coaching, damit sie ihre üblichen Muster loslassen und sich im ungewohnten Umfeld wohlfühlen können. Ist das einmal gelungen, genießen sie es aber, einfach nur teilzunehmen und zuhören zu können.

Unter einem ähnlichen Druck stehen Journalistinnen und Journalisten, die zu ihren Geschichten kommen möchten. Hosts können auch sie darin unterstützen, indem sie auch ihre Bedürfnisse anerkennen und diese hosten. Politiker und Journalisten zu hosten trägt auch dazu bei, den Fokus wegzulenken von „only bad news are good news“ hin zu dem, was in einer Kultur oder einem Land funktioniert, und mehr davon möglich zu machen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitel 3. Das Prozessdenken von Art of Hosting

Im Prozessdenken eröffnet sich einer der großen Schätze von Art of Hosting. Der Blick geht dabei über die einzelne Veranstaltung hinaus, schaut auf das große Ganze und darauf, wie diese eine Veranstaltung in einen größeren Rahmen eingebettet und Teil davon ist:

- Was ist davor passiert?
- In welchem Kontext bewegen wir uns?
- Wie wird das Erarbeitete später weiter genutzt und verfeinert?
- Wem und wo dient es?
- Was haben wir gelernt?

Was müssen wir verlernen?

Um ein Prozessdenken wirklich zu integrieren, müssen wir zunächst Platz schaffen – indem wir Gewohntes hinter uns lassen, uns auf das Nichtwissen einlassen und Dinge verlernen. Schaffen wir das nicht und glauben von Anfang an, die Antwort zu kennen, werden wir – streng genommen – zu einem Teil des Problems.



Teil des konsequenten Prozesszuganges ist es auch, dass *von Anfang bis Ende gehostet wird*: Wir wenden es nicht nur isoliert für die Veranstaltung an, es ist auch das Betriebssystem für die Kooperation im Team, die Vorbereitung, den Umgang mit den Auftraggebern und sonstigen Beteiligten sowie die notwendigen Treffen für die Umsetzung. Das bedeutet, dass bei all diesen Arbeitsschritten

- Check-in und Check-out den Rahmen geben,
- das Gespräch von tiefem Zuhören und bewusstem Sprechen gekennzeichnet ist,

- der Raum für Emergenz gehalten und
- auf allen Stufen dafür mit der Energie der involvierten Gruppe gearbeitet wird.

In all diesen Schritten wird also die Kultur gelebt, von der im vorigen Kapitel gesprochen wurde.

Im Folgenden gehe ich auf Modelle und Elemente näher ein, die das Prozessdenken von Art of Hosting ausmachen und in seiner konkreten Anwendung eine Stütze sein können.

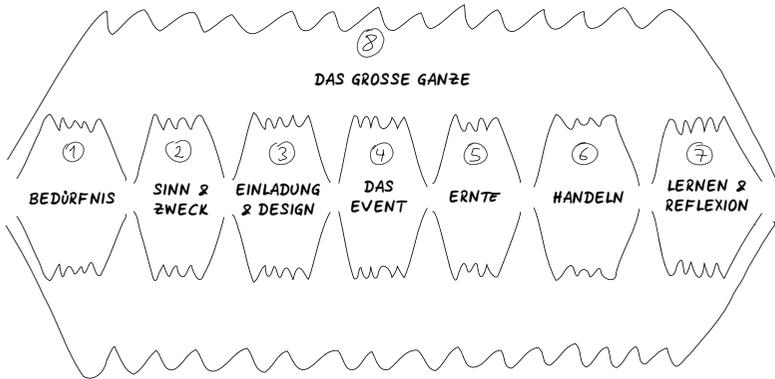
Acht Atemzüge für ein effektives Meeting

Bei AoH hat sich für den Blick auf einen Prozess ein *Modell aus den Erfahrungen der Praxis* herauskristallisiert, das mit „Atemzügen“ beschrieben wird. Die Beschreibung als „Atemzüge“ nimmt Bezug auf etwas Lebendes, das ständig in Bewegung ist: den kontinuierlichen Rhythmus des Ein- und Ausatmens. „Prozess“ wiederum kann sich auf alle möglichen komplexen Situationen und ihre Bearbeitung beziehen: eine Konferenz, ein Teambuilding, eine politische Entscheidungsfindung, ein Meeting oder ein kompletter Veränderungsprozess.

Der Blick ist dabei immer ein weiter: Für die Planung sieht AoH immer auch den Prozess vor und nach der Veranstaltung, also den Kontext, in den das einzelne Ereignis eingebettet ist. Im ersten Moment begeben wir uns in eine Adlerperspektive und schauen auf das gesamte Geschehen, sodass wir mehr Zusammenhänge und Einflüsse in die Überlegungen einbeziehen können. Das stellt auch einen jener Gründe dar, der die auf diese Weise erarbeiteten Ergebnisse nachhaltiger und ergiebiger macht.

Wenn Hosts aktiv werden, dann gibt es meistens schon eine Vorgeschichte. Da gibt es etwas, das stört, es wird eine drängende Frage aufgeworfen oder es zeigt sich eine Möglichkeit, die realisiert werden möchte – kurz gesagt: jemand spürt den Impuls, etwas zu tun, zu verbessern oder einen Ausweg aus einem Dilemma zu finden. Wir nennen diesen Impuls den „Call“. Die Person, die den Impuls spürt und die Initiative ergreift, nennen wir daher „Caller“.

ACHT ATEMZÜGE DES PROZESSDESIGNS



Diese acht Atemzüge des Prozessdesigns scheinen auf den ersten Blick linear und aufeinander aufbauend zu sein, was aber nicht der Fall ist. Vielmehr sind sie Teil eines zyklischen, nicht endenden Prozesses.

1. Das Bedürfnis (Need)

Der Caller ist diejenige Person, die ein Anliegen benennt und es zum Thema macht. Es kommt auch vor, dass mehrere einen „Ruf“ spüren und gemeinsam aktiv werden. Bildlich gesprochen kann man sich vorstellen, dass ein Bedürfnis durch den oder die Caller artikuliert wird und damit in die Welt kommt. Das Kind bekommt sozusagen einen Namen und hat gleichzeitig Menschen, die sich um sein „Wohlergehen“ kümmern.

Der Call wird genauer herausgearbeitet und das Anliegen, das konkrete Bedürfnis, geklärt. Bei Unklarheiten im Laufe des Prozesses dient das, was die Caller sehen, spüren und wahrnehmen, als Orientierung fürs Nachschärfen und zur Ausrichtung der Arbeit. Er oder sie sucht sich eine Kerngruppe von Hosts und Unterstützern, mit deren Hilfe der Prozess und damit die Arbeit in Angriff genommen werden. Ist diese Grundlage solide gelegt, geht der Prozess in die nächste Phase.

In einer Organisation kann der „Caller“ an ihrer Spitze stehen und sich somit – wirtschaftlich gesehen – mit dem Auftraggeber decken. Diese Person kann aber auch an anderer Stelle in der Organisation sein. Eine formale Führungsposition ist also niemals Voraussetzung dafür.

2. Sinn und Zweck (Purpose)

Caller und Hosts vertiefen sich dann gemeinsam in die Arbeit und schälen den Sinn und Zweck des Tätigwerdens, also des Prozesses und der Arbeit, heraus. Auf dieser Stufe wird gemeinsam erarbeitet, welche Richtung das Team als Antwort auf das zuvor definierte Bedürfnis, das sich gezeigt hat, einschlagen möchte. Auf den Purpose werfen wir im nächsten Abschnitt noch einen detaillierten Blick.

3. Einladen

Damit nähern wir uns der konkreten Veranstaltung. Oft wird mit ihr begonnen, ohne vorher die Grundlagen dafür zu klären, und wir merken dann, dass das Ganze auf wackeligen Beinen steht. Bei Art of Hosting steigen wir in die Planung der Veranstaltung erst dann ein, wenn definiert ist, welches Bedürfnis mit der Arbeit gestillt werden soll und was Sinn und Zweck unseres Tätigwerdens sind.

Sind wir bei dem Atemzug der Einladung angekommen, so überlegen wir den konkreten Ablauf der Veranstaltung, den Rahmen dafür und wer eingeladen wird. Dabei gilt es zu beachten, all jene einzuladen, die wesentlich zur Lösung der zu bearbeitenden Frage beitragen können. Eingeladen werden sollten auch all jene, die eine mögliche Einigung und ihre Umsetzung zu Fall bringen könnten.

Die Kunst der Einladung bezieht sich also darauf, niemanden zu übersehen. Noch mehr Kunstfertigkeit verlangt es allerdings, die Einladung so zu formulieren, dass sich die Richtigen von ihr von sich aus angesprochen fühlen. Dafür ist entscheidend, dass der Purpose geklärt ist. Er wird dann zum Magneten und zieht von sich aus eben diese Richtigen an.

Weitere, an dieser Stelle ebenfalls zu klärende Punkte sind



- der *physische Raum* (und ein Vorab-Besuch desselben),
- der *Erstentwurf des Prozessdesigns für die Veranstaltung selbst*, das allerdings bis zuletzt ständigen Änderungen unterliegen wird,
- das *Team*, das sich Schritt für Schritt zu einem solchen formt und neben Caller und Hosts – wenn notwendig – durch weitere Personen für Logistik, Technik etc. ergänzt wird.