

# The Art of Hosting

Wie gute Gespräche Führung und  
Zusammenarbeit verbessern

von

Ilse M. Pogatschnigg

Mit Illustrationen von Mischa Oliver Altmann

Verlag Franz Vahlen GmbH

# Inhalt

<b>Der Beginn Ihrer Reise in menschlichere Organisationen . . .</b>	<b>9</b>
<b>Kapitel 1. Ein Blick auf das Umfeld . . . . .</b>	<b>13</b>
Arbeitsplätze als frustrierende und freudlose Orte . . . . .	14
Unzufriedenheit, Job- und Politikverdrossenheit . . . . .	14
Es bewegt sich etwas . . . . .	15
Wir sind nicht allein . . . . .	16
<b>Kapitel 2. Was ist die Kunst des Gastgebens für bedeutsame     Gespräche? . . . . .</b>	<b>19</b>
Bedeutsame Gespräche: Gastgeben jenseits von Small Talk . . . . .	22
Sanfter Weg zu Entscheidungen und partizipativer Führung . . . . .	25
Eine Antwort auf Bedürfnisse orientiert am Sinn und Zweck . . . . .	26
AoH als Zugang in komplexen Situationen . . . . .	28
Impact für Leadership . . . . .	32
Impact auf die Organisationskultur . . . . .	34
Meetings als Ansatzpunkt . . . . .	36
Change-Prozesse . . . . .	36
Kulturveränderung im System . . . . .	37
Impact von Art of Hosting auf die Politik . . . . .	39
Politiker und Journalisten hosten . . . . .	41
<b>Kapitel 3. Das Prozessdenken von Art of Hosting . . . . .</b>	<b>43</b>
Was müssen wir verlernen? . . . . .	43
Acht Atemzüge für ein effektives Meeting . . . . .	44
Purpose der Arbeit: Kein Start ohne Wozu . . . . .	48
Warum ist der Purpose von so großer Bedeutung? . . . . .	49
Herausarbeiten des Purpose . . . . .	50
Was kann Inhalt des Purpose sein? . . . . .	52
Das Pferd von hinten aufzäumen: Harvesting . . . . .	54
Eine Ernte planen . . . . .	54
Emergenz: Wenn die kollektive Intelligenz angezapft wird . . . . .	56
Knirschzone . . . . .	57
Elemente eines gehosteten Gesprächs: Gelebter Minimalismus im Dienste des Purpose . . . . .	58
Startbedingungen . . . . .	59

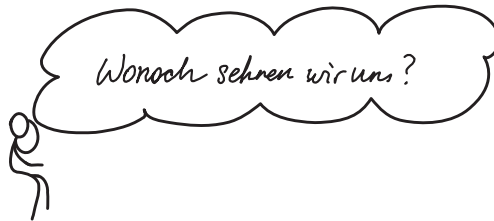
Die Kunst der Einladung .....	59
Das Hosting-Team aufbauen .....	60
Check-in .....	61
Die Qualität des Raumes .....	64
Grenzen für die Co-Kreation .....	66
Die Kunst der kraftvollen Fragestellung .....	69
Führung und Co-Kreation aus dem Chaos .....	71
Chaordisches Handeln .....	71
Das Diamantmodell .....	72
Anforderungen an das Hosting .....	74
Meeting-Design .....	76
Systeme .....	76
Elemente des Meeting-Designs .....	77
Rollen im Hosting-Team .....	78
Entscheidungen .....	78
<b>Kapitel 4. Die Werkzeugkiste für das optimale Meeting .....</b>	<b>81</b>
Der Kreis .....	82
Circle Practice – a leader in every chair .....	82
Die Bedeutung der Kreismitte .....	83
Wo wird der Kreis eingesetzt? .....	83
Das World Café .....	84
Minimale Struktur .....	85
Open Space .....	85
Einladung, vier Prinzipien und ein Gesetz .....	86
Die Aufgaben der Hosts .....	87
Pro Action Café .....	88
Wertschätzende Befragung .....	88
Zyklus .....	89
Methoden fürs Harvesting .....	90
Graphic Recording .....	91
Textdokument und Mindmap .....	91
Collective Story Harvest .....	92
Collective Sensemaking .....	92
Gallery Walk .....	92
Post-its, Templates und Videos .....	93
Die Kunst von Mix und Match .....	93
<b>Kapitel 5. Der Host als Werkzeug .....</b>	<b>95</b>
Das Training als Eintrittskarte .....	96
Innere Haltung und Zugang zur Arbeit .....	98
Ihr Blick auf die Welt .....	98

Vertrauen und Kontrolle abgeben . . . . .	99
Neutralität und Allparteilichkeit . . . . .	100
Demut und Authentizität . . . . .	100
Raum halten und am Rande des Chaos führen . . . . .	101
Durch Präsenz entlang des Chaordischen Pfades führen . . . . .	102
Art of Hosting internalisieren – oder sich nicht einlassen . . . . .	103
Four fold Practice: Eine Übung in vier Feldern . . . . .	103
Präsent sein und Selbsthosting . . . . .	105
An Gesprächen teilnehmen . . . . .	106
Selbst zu Gesprächen einladen . . . . .	107
Zur Gemeinschaft der Lernenden beitragen . . . . .	108
<b>Kapitel 6. Was Auftraggeber von Art of Hosting beachten sollten</b> . . . . .	111
Prinzipien von Art of Hosting und seine Auswirkungen auf den Auftraggeber . . . . .	112
Art of Hosting ist lebendig und generativ . . . . .	112
Art of Hosting baut Verbindungen auf . . . . .	113
Art of Hosting verändert Menschen . . . . .	114
Diversität ist eine Quelle von Art of Hosting . . . . .	114
Klärung des Rahmens und der Grenzen . . . . .	115
Zeit . . . . .	116
Macht und Hierarchie . . . . .	117
Transparenz . . . . .	119
Raum . . . . .	119
Mut . . . . .	120
Wann andere Methoden bessere Dienste leisten . . . . .	120
<b>Literatur und Internetquellen</b> . . . . .	123
<b>Danke</b> . . . . .	125
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	127

## Kapitel 1. Ein Blick auf das Umfeld

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

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



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

## **Arbeitsplätze als frustrierende und freudlose Orte**

Viele Menschen erleben ihren Arbeitsplatz oder – größer gefasst – ihre Wirkungsstätte als frustrierend und freudlos, als notwendiges Übel, um ihr Leben zu finanzieren. Sie haben sich mit der Situation arrangiert, sind unzufrieden und haben nach (lauten oder leisen) Konflikten mit der Organisation innerlich gekündigt. Stress ist Normalität. Freude und Lust werden schon gar nicht mehr erwartet. Talente und Leidenschaft werden am Wochenende und in der Freizeit ausgelebt. Am Ende bleibt das Gefühl, Zeit und Ressourcen sinnlos verschwendet zu haben.

Unproduktive und ineffiziente Meetings werden als gegeben hingenommen, als sich wiederholende Rituale, die Arbeitszeit fressen und wenig bis nichts zum Output beitragen. Wir verschwenden damit nicht nur wertvolle Arbeitszeit und Geld, sondern auch unsere kostbare Lebenszeit. Wenn es stimmt, dass sich in Meetings am direktesten die Kultur einer Organisation zeigt, dann ist es um viele schlecht bestellt. Meetings dienen mehr dem Ego Einzelner als einem größeren Sinn und Zweck.

Was wäre mit Meetings, in denen wir wir selbst sein können? In denen wir aus unserem Herzen sprechen und das Ego Pause macht? In denen wir nicht um Anerkennung, Redezeit und den Platz kämpfen müssen? In denen wir uneingeschränkt an dem arbeiten, was einem sinnvollen Ergebnis dient? Menschen auf dem Sterbebett sagen nie, sie hätten sich mehr Zeit in unproduktiven Meetings gewünscht.

## **Unzufriedenheit, Job- und Politikverdrossenheit**

Mitarbeiter bleiben längst nicht mehr bei einem Unternehmen nur der Bezahlung wegen: Was immer wichtiger wird, ist die Frage nach einem sinnvollen Beitrag, dem Zweck dessen, was sie tun. Dazu passen auch die Wehklagen, dass die Generation Z so schwer zu führen und nicht loyal sei. Viele Menschen fragen sich, wie es besser, demokratischer und dynamischer gehen kann. Das Unbehagen mit existierenden Strukturen steigt, und im komplexen Umfeld tauchen viele Fragen auf, auf die es keine eindeutige und „richtige“ Antwort gibt.

Wir haben es uns zur Gewohnheit gemacht, Uniformen und Masken in Organisationen anzulegen: Eigentlich agiert in diesen vermeintlich ernstesten Bereichen unseres Lebens nur unser männlicher Teil. Der fürsorgliche, einladende Teil – das, was als weibliche Eigenschaften gesehen wird – verkümmert daneben. Uns ganz zu zeigen, nehmen wir als Risiko wahr. Trennung schafft vermeintlich Sicherheit: Wenn wir uns nicht ganz zeigen,

zeigen wir auch die Teile von uns nicht, die verletzlich sind. Das führt auch dazu, dass wir über weite Strecken die Verbindung zu uns selbst und unserer Umwelt verloren haben. Stattdessen betäuben wir uns mit Alkohol oder „belohnen“ uns mit Konsum.

Die Unzufriedenheit beschränkt sich aber nicht nur auf jene, die geführt werden. Auch jene, die formal die Entscheidungsmacht besitzen, sind nicht glücklicher. An der Spitze der Hierarchie sind lange Arbeitstage und volle Terminkalender längst Normalität. Ein höheres Gehalt gleicht vielleicht das stille Leiden aus – zumindest bis zum Burn-out.

Abgesehen davon fehlen der Spitze der Hierarchie oft eine umfangreiche Expertise, Ressourcen und der Überblick über die vielfältigen Facetten von Fragestellungen. Das ist etwas Natürliches, können die Antworten in der komplexen Welt von heute doch nicht mehr von einzelnen Personen kommen – seien sie gewählt oder noch so sehr mit Titeln dekoriert. Die Vorstellung, Wissen sei an der Spitze einer Hierarchie gebündelt, ist nicht länger haltbar und entpuppt sich als Fiktion. Im Ergebnis macht das auch die Arbeit an der Spitze freudlos, ist überfordernd und unmenschlich.

Umgekehrt können die Organisationen es sich nicht mehr leisten, das in der gesamten Gruppe von Menschen verteilte Wissen nicht für die Lösung anstehender Fragen zu nützen.

---

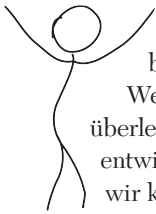
Der Leidensdruck in vielen Bereichen steigt. Kein Wunder also, dass es in Organisationen knirscht.

---

Großspuriges Verhalten und Überlastung an der Spitze der Hierarchien und gleichzeitig Druck und Stress unten: Im starren Korsett, in das uns das Alte zwingt, wird niemand richtig glücklich. Der Leidensdruck in vielen Bereichen steigt daher. Kein Wunder also, dass es in Organisationen knirscht.

## Es bewegt sich etwas

Doch es gibt an vielen Stellen Hoffnung: Menschen ringen in unterschiedlichen Lebensbereichen um neue Zugänge und Ideen für Entscheidungsfindung, Kooperation und Teilhabe. Antrieb hinter vielen dieser Bestrebungen ist häufig die tief verwurzelte Sehnsucht nach Zugehörigkeit und nach einem erfüllenden und sinnstiftenden Beitrag, mit dem Menschen ihre Talente, Begabungen und Fähigkeiten nutzen und ihrer Berufung folgen können.



Der Wunsch, etwas zu bewegen, ist stark. Sich einzubringen und beizutragen ist etwas Natürliches und Überlebensnotwendiges. Weder können wir alleine überleben, noch kann die Gesellschaft überleben, ohne die nächsten Schritte zu machen und sich weiterzuentwickeln. Wir stehen heute an einem entscheidenden Punkt, an dem wir klären können, wie wir das tun wollen.

Die komplexe Welt verlangt nach Lösungsansätzen, die ihr entsprechen. Da gibt es nicht die *eine* Lösung, sondern die bestmögliche, die wir dadurch finden, dass sich möglichst viele Köpfe und Herzen zur Co-Kreation zusammentun.

Hosting lädt dazu ein, wieder „ganz zu werden“, wie es Weisheitstraditionen nennen: als ganzer Mensch dort zu erscheinen, wo unser Beitrag gefragt ist und wir unserem tiefen Bedürfnis nach Austausch und Zugehörigkeit nachgehen können. Gutes Hosting ist ein Ort, an dem das möglich wird, weil jene, die von Entscheidungen betroffen sind, in all ihren Facetten dazu beitragen und dafür ihre Talente und Begabungen einbringen können.

## Wir sind nicht allein

Im Art of Hosting-Netzwerk wird manchmal von einem „Central Garden“ gesprochen, der verschiedene Eingänge hat. Auch wenn diese Zugänge und Denkansätze in ihren Ausformungen unterschiedlich sein können, so verbinden sie doch gemeinsame Muster, die sich als Ausprägungen von Paradigmen neuer Zugänge zeigen:



- Sie werfen einen Blick über den Tellerrand und denken *outside of the box*.
- Sie nehmen es als gegeben an, dass das *Bewusstsein* der Beteiligten eine Rolle spielt. Es kann Grenzen setzen oder aber schier unendliche Räume eröffnen.
- Sie haben einen *ganzheitlichen Blick* auf Fragestellungen. Verbindung mit uns selbst, der Welt um uns herum und zu Höherem werden thematisiert und so der Fragmentierung und künstlichen Aufspaltung entgegengewirkt.
- Es reicht nicht mehr, nebeneinander zu arbeiten und übereinander zu sprechen. Was wir brauchen, ist, gemeinsam und kreativ Neues zu erschaffen und miteinander über die wesentlichen Dinge zu reden.

Otto Scharmer hat in mehreren Durchgängen des U.Labs jeweils tausende Teilnehmer rund um den Erdball versammelt, die die Erkenntnisse der



von ihm entwickelten *Theorie U* in ihren praktischen Projekten umgesetzt haben. Kernfrage ist dabei immer, wie Neues in die Welt kommt, Führung von der Zukunft her möglich ist und wir damit den Schritt vom Netzwerk zu einem Eco-System machen können.

Das Buch „*Reinventing Organizations*“ von Frédéric Laloux hat geradezu eine Bewegung ausgelöst. Er hat mit seinen praktischen Beispielen aus Unternehmen und Organisationen gezeigt, dass Neues nicht nur Träumerei ist, sondern schon praktisch gelebt wird und zu mehr Zufriedenheit, Ganzheitlichkeit und wirtschaftlichen Erfolg führt.

In eine ähnliche Kerbe schlagen die „*Augenhöhe*“-Filme. Die vorgestellten Beispiele machen Mut und zeigen, wie ein Miteinander in Organisationen – ob Schule, NGO, Unternehmen oder Politik – heute schon gelebt wird.

Diese Liste ließe sich fortsetzen. Aber sind die genannten und vielen bekannten Beispiele wirklich neu? Spüren wir in uns hinein, dann wissen wir: Sie waren immer da. Sie waren nur verschüttet und unsere Zugänge zur Welt wurden zu verkopft. Ähnlich ist es auch mit Art of Hosting: Wir wissen, wie wir miteinander sinnvoll in Kontakt treten. Wir haben es im Laufe der Zeit einfach nur verlernt.

