

## **B) PROZESSGESTALTUNG**

## Konsensbasierte Entscheidungsfindung

Art-of-Hosting-Prozesse streben häufig eine „Win-Win“-Situation an: die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten, die breit getragen wird. Damit gewinnt die Erarbeitung eines Konsenses an Bedeutung und die demokratische Entscheidung durch Mehrheit oder die hierarchische Entscheidungsform wird zumindest teilweise ersetzt. Konsens bedeutet nicht das Finden des kleinsten gemeinsamen Nenners, sondern das Herausarbeiten des größtmöglichen Grades an Übereinstimmung. Die Aufgabe der Hosts/ Prozessbegleitenden ist es, genau das zu erreichen und die Felder gemeinsamen Konsenses auszuweiten.

Wird ein Konsens angestrebt, so ist dies eine starke Motivation für alle Beteiligten, das Gespräch zu suchen und die unterschiedlichen Perspektiven in die Lösungsfindung miteinzubeziehen. Im Wissen darum, dass eine Mehrheit nicht automatisch bestimmend ist, wächst das Bemühen um gegenseitige Rücksichtnahme, genaues Zuhören und wertschätzenden Austausch. Die Notwendigkeit, die verschiedenen Positionen zu erklären, sich einander verständlich zu machen, Wissen zu teilen und sich schrittweise einer gemeinsamen Lösung anzunähern, macht es möglich, dass auch abweichende (Minderheiten-) Standpunkte gehört und ggf. miteinbezogen werden.

Widerspruch und Bedenken zu äußern, gilt dann als Chance, möglichst umfassende Ergebnisse zu erzielen und die Qualität der zu treffenden Entscheidungen zu verbessern.

Dazu gibt es mehrere Methoden wie z.B. Dynamic Facilitation („Bürger:innen-Rat“/ „Rat der Weisen“), Soziokratie, systemisches Konsensieren, Tetralemma, u.a.

Ihnen allen liegt die Annahme zu Grunde, dass das Einbringen von Widerspruch und die Vielfalt der Sichtweisen zu besseren Gesamtergebnissen für alle, auch für jeden und jede Einzelne, mit sich bringen.

Jedenfalls ist bei partizipativen Prozessen von Anfang an transparent zu kommunizieren, wie und von wem die Entscheidungen getroffen werden. Die Erarbeitung eines Konsenses kann dabei sowohl Teil als auch Ziel des Entscheidungsprozesses sein.

## **Beteiligung: „If it’s about them, don’t do it without them!“**

Je demokratischer eine Gesellschaft, desto weniger lässt sich „von außen“ oder „von oben“ bestimmen, wie Problemstellungen, die uns alle betreffen, gelöst werden sollen. Darüber hinaus sind die Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaften und die Weltgemeinschaft steht, äußerst komplex und vielschichtig. „Einfache Antworten“ greifen meist zu kurz.

Durch einen partizipativen Prozess kann das Alltagswissen der Beteiligten, ihre Ideen, Wünsche und Anregungen wie auch das Expert:innen-Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen direkt in die jeweiligen Entwicklungsprozesse einfließen.

Der wertschätzende Austausch untereinander macht die verschiedenen Zugänge und Lebensrealitäten sichtbar und fördert den Perspektivenwechsel und das gegenseitige Verständnis.

Darauf aufbauend können maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden, die auf die jeweiligen Herausforderungen und Rahmenbedingungen wie auch auf die spezifischen Bedürfnisse der Betroffenen eingehen.

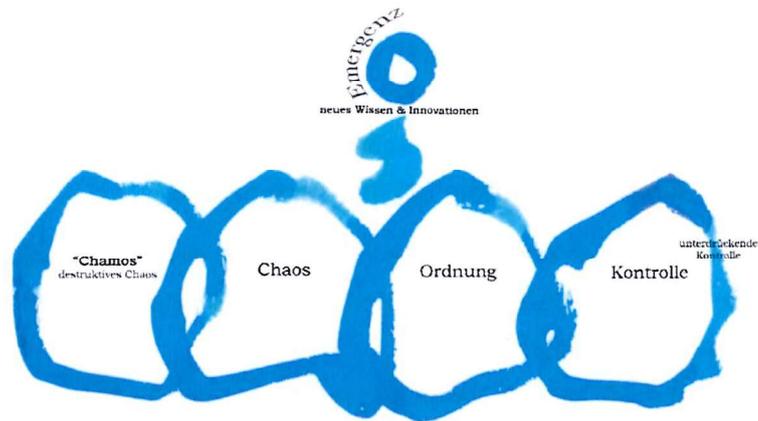
Durch den gemeinsamen Prozess steigt die Identifikation der Beteiligten mit den Ergebnissen. Eine breit getragene Lösung erhöht die Chancen auf nachhaltige Akzeptanz und kann leichter und schneller in die Umsetzung kommen. Konstruktive, unterstützende Kräfte können mobilisiert werden und die frühzeitige Berücksichtigung von Bedenken und etwaigen Konfliktpunkten verbessert die Ergebnisqualität.

### **Voraussetzungen für eine gelungene Beteiligung**

- Ein klar formulierter Purpose/ Sinn und Zweck, der aus einem wirklichen Bedürfnis/ Need heraus entsteht und somit über ausreichend Mobilisierungsenergie verfügt
- Ein definierter Rahmen, der die Gestaltungsspielräume für die Prozessteilnehmer:innen offenlegt
- Transparente, umfassende und frühzeitige Information zu den Eckpfeilern des Prozesses
- Die Klärung der Rollen und Entscheidungswege
- Die Identifikation der jeweils zu beteiligenden Gruppen und Einzelpersonen (es müssen nicht immer „alle“ miteinbezogen werden!)

Sinnvoll ist es, einen externen Begleiter/ eine externe Begleiterin hinzuzuholen, bei größeren Prozessen ist ein Hosting-Team empfehlenswert. Diese führen durch den Prozess, halten „den roten Faden“, moderieren, reflektieren und ernten die Ergebnisse, reagieren auf nötige Änderungsbedarfe und sorgen durch ihre allparteiliche Haltung dafür, dass alle Betroffenen in passender Form miteinbezogen werden.

## Der Chaordische Pfad<sup>v</sup>



**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.

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 nicht-linearen, 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 zu starr und straff sind, sondern flexibel und dynamisch für neue Verbindungen und Lösungen. Aus dem Chaos können neue Formen der Ordnung entstehen.

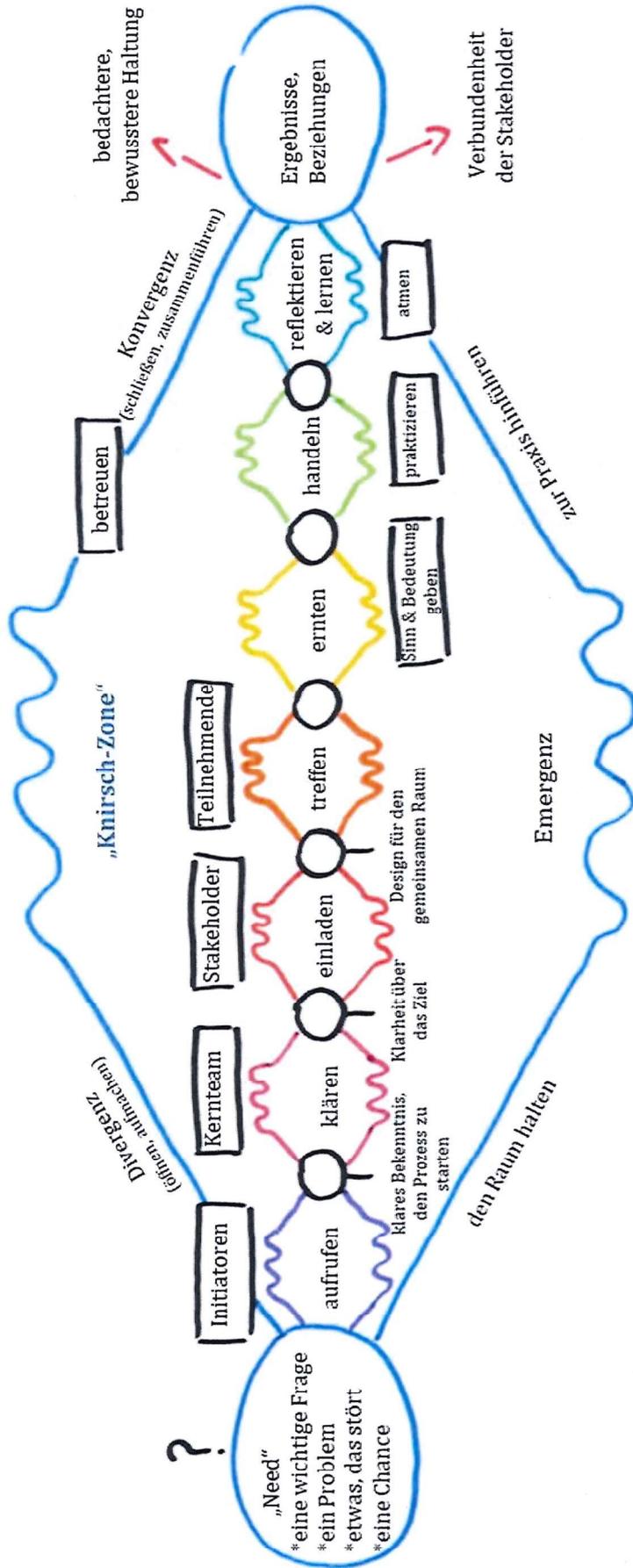
Sowohl in der Natur als auch in Organisationen führt der Pfad zwischen Chaos und Ordnung zu Neuem – zu kollektivem Lernen und Innovation. Anstatt in der Organisation alles bis aufs letzte Detail zu kontrollieren oder z.B. im Gemeinwesen alles „top down“ zu entscheiden, gibt es Wege, die heute auch von vielen Führungskräften begangen werden, nämlich 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.

Um mit unserer Organisation den chaordischen Pfad zu beschreiten, brauchen wir Zuversicht und 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, ob individuell oder gemeinsam, werden wir auf diesem Weg auch eine Phase von Ungewissheit, Verwirrung und Konflikten durchlaufen. Genau in dieser Phase ist auch die Versuchung am größten, zu schnell in Richtung Gewissheit und Kontrolle zu arbeiten. Wenn wir jedoch auf dieses Feld der Emergenz vertrauen, können wir damit etwas völlig Neues erreichen, das mehr ist als das von uns individuell Eingebachte.

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.

## 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 oder sich einer Herausforderung zu stellen hat. Daher ist es wichtig, den „Need“ (die Störung, die Not, der Anlass) zu beachten. Manchmal gibt es auch mehrere „Caller“. Diese suchen sich Prozessbegleiter:innen, die sie bzw. ihn als „Gastgeber“ bzw. „Gastgeberin“(Hosts) unterstützen.

- sinnvoll ist es, das Chaos zu fokussieren – Unsicherheiten und auch Ängste zuzulassen – sich der Herausforderung zu stellen
- langsam und bedacht – nicht zu schnell voranschreiten!
- Die Gruppe sollte sich immer die Frage stellen: Um was geht es hier *wirklich*? Was wäre, wenn einige von uns gemeinsam versuchen würden, der tatsächlichen Fragestellung (der Herausforderung), die daraus für unsere Gemeinschaft entsteht, 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)

- Dem Beabsichtigten 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“ (Interessensvertreter:innen)? 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:in 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?
- und 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
- Weise 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...

## 8. Atemzug: DAS GANZE ZUSAMMENHALTEN

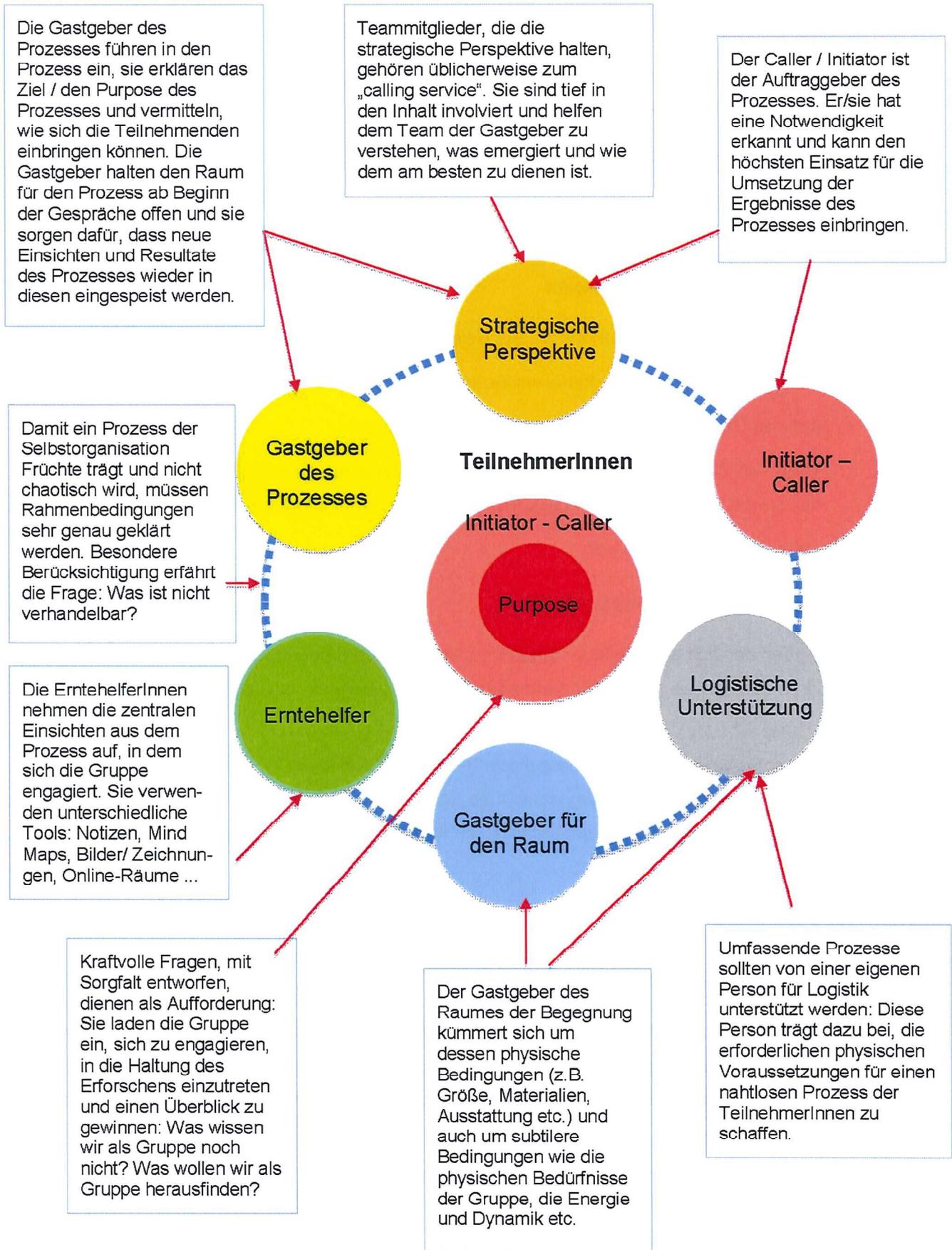
Der rote Faden des sich entfaltenden Prozesses sollte mit dem tieferen Sinn, (der allen Aktivitäten zu Grunde liegt; dem großen Ganzen) in Verbindung gebracht werden - besonders wichtig für das Kernteam.

Die Adlerperspektive einnehmen und aus dieser Perspektive den Raum für das Ganze halten. Sich aller 7 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.

### 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.**

## Die Zusammenarbeit im Hosting-Team



## Und was geschieht danach? – Die Gemeinschaft der Lernenden (Community of Practice)<sup>vi</sup>

Art of Hosting zu initiieren braucht eine große Anfangsenergie, gerade, wenn eine Organisation diesen Zugang noch nicht kennt. Wichtig ist es, der Kooperation und der Haltung, die im Hosting-Team und in jenen, die Lust zum Weitermachen bekommen haben, geblieben sind, einen guten Raum zu geben, damit das Gelernte und Erfahrene weiter reflektiert und entwickelt werden kann. Um wirklich systemverändernd zu arbeiten, braucht es informelle Gemeinschaften, die längerfristig Prozesse zusammenhalten und steuern sowie mit Rückschlägen umgehen können. Daher: Bilden Sie eine Community of Practice!

### Was macht eine Community of Practice aus?

Die Kombination der folgenden Eigenschaften bildet den Motor einer jeden Gemeinschaft von Lernenden (Community of Practice).



**Freiwilligkeit:** Sowohl in Form der Mitgliedschaft sowie der Rollenverteilung: Niemand wird „entsendet oder verpflichtet“; alle Rollen innerhalb einer Gemeinschaft werden freiwillig übernommen und durch Akzeptanz der Mitglieder bestätigt. Die partizipative und kollektive Arbeitsweise einer gesunden Gemeinschaft von Lernenden beruht auf dem Einladungs- und Inspirationsprinzip.

**Vertrauen:** um echtes Lernen sowie innovative Lösungen zu finden, müssen auch „Misserfolge“ beurteilungsfrei mitgeteilt werden können. Der Austausch von Wissen, auch implizitem Wissen, erfolgt dann am besten, wenn es als Gemeinschaftsgut gehandhabt und auch als solches anerkannt wird.

**Selbstorganisation:** Der/die Sponsor:in stellt zwar sicher, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, mischt sich aber nicht in die Themenwahl und das Management der Gemeinschaft ein.

**Zugehörigkeitsgefühl:** Jeder und jede ist gerne dazu bereit etwas zu geben, wenn er oder sie sich in einer Gemeinschaft zugehörig fühlt. Das ist ein bedeutender Unterscheid zu klassischen Netzwerken. Es wirkt identitätsstiftend und kann die Wertschätzung gegenüber eines Arbeitsgebietes und/oder auch des(der) Ausführenden(r) erhöhen.

ein **geteiltes Arbeitsgebiet** oder gestelltes Thema sowie eine **geteilte Praxis**, ein Handwerk, eine Kunst, eine Technik.

**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.

### **Rollen in einer Community of Practice:**

- Ein **Initiator** bzw. eine **Initiatorin (Caller)**, der die Notwendigkeit für eine Gemeinschaft sieht.
- 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.
- Ein **Core-Team, eine Kerngruppe**, 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.
- **Gemeinschaftspfleger:in**: sie sind die Gastgebernden der Kerngruppe. Im Idealfall gibt es zwei Gemeinschaftspflegernde, die die Kerngruppe sanft „anstupsen“.

### **Arbeitsformen**

Es gibt Gemeinschaften von Lernenden, die sich hauptsächlich physisch (also „vor Ort“) treffen, solche, die sich online treffen, und solche, die eine Kombination von beidem nutzen. Je nach Stärke des Vertrauens und der durch den gemeinsamen Zweck verursachten Bindung (und Motivation) braucht es Treffen vor Ort, vor allem, wenn eine entsprechende Vertrauensbasis geschaffen werden soll, die nachhaltig die weitere Zusammenarbeit prägt. Die Onlineunterstützung verfügt über die gleichen Verhaltensregeln (Vertraulichkeit, offen oder geschlossen) wie die Treffen vor Ort. Gerade in hierarchisch gegliederten Organisationsformen sind direkte Treffen unabkömmlich, um einen von beschränkenden Konventionen freien Raum zu schaffen, der zum Austausch anregt. Es können sich auch thematische Untergruppen bilden, die für die Teilnehmenden Nutzen stiften. Eine Community of Practice 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 nicht messbaren 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 reife Gemeinschaft von Lernenden (nach einem halben Jahr) kann zu einer lernenden Gemeinschaft werden und somit wertvolles Wissen und/oder Know-how für eine Organisation generieren.