

## **A) GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN**

### Die innere Haltung: Gastgeber:in sein

Selbstorganisation und Innovation, Ko-Kreation und die Zumutung, Kontrolle zugunsten eines gemeinsamen "chaordischen" Prozesses aufzugeben, setzen eine innere Haltung der Bereitschaft voraus, sich – durchaus gut geplant und vorbereitet! – auf Unplanbares einzulassen. Wir nennen diese Haltung „Gastgeber:in sein“: das Willkommenheißen des Unbekannten, eine Haltung, die sich übt im Raumgeben und Bewirten von Menschen, ihren Ideen, aller Verschiedenheit, der Buntheit der Unterschiede, der Fragen, Erfahrungen und Erkenntnisse, die auftauchen mögen. Diese Haltung verlangt es uns ab, uns als Gastgeber:in - als Host – nicht zum „Besitzer“, zur „Bestimmerin“ des Prozesses zu machen, um ein bestimmtes Ergebnis, das vielleicht schon vorgegeben worden ist, zu erreichen, sondern in einer offenen Haltung des Ermutigens und Zulassens, des Fragenstellens und Erkundens wirkliche Beteiligung aller zu ermöglichen. Hosts verpflichten sich der Frage, die am Beginn des Prozesses steht, dem Sinn und Zweck (purpose) und der Gruppe – und sie achten darauf, die wesentlichen und wichtigen Gespräche, die entstehen können, methodisch bestmöglich zu unterstützen.

Partizipatorisches Führen und Beteiligungswerkzeuge sind kraftvolle Interventionen, die viel Energie in die Gruppe bringen und Kreativität, Arbeitsfreude und – bei aller Verschiedenheit – ein Wir-Gefühl in die Gruppe bringen. Setzen Sie Beteiligung nur ein, wenn Sie wirklich die Mitgestaltung der Betroffenen zu einer Frage, zu einem Problem wollen und mit den Ergebnissen dieses ko-kreativen Prozesses weiterarbeiten werden. Wer Beteiligung dazu zweckentfremdet, Menschen zu "beruhigen" und zu „beschäftigen“, um damit ein ohnehin vorher schon geplantes oder festgelegtes Vorgehen „freundlicher“ aussehen zu lassen, missbraucht das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der Menschen.

### Erkundung des gemeinsamen Zwecks<sup>3</sup>

#### Was bringt uns zusammen und wofür wollen wir uns alle einsetzen?

Wie oft gehen wir sofort in die Umsetzung, bevor wir genau verstehen, warum und wozu wir handeln wollen? Sei es, weil „wir es immer so gemacht haben“, sei es, weil noch Budgetmittel zur Verfügung stehen oder weil wir einer Aufforderung von außen folgen. Wie viele Treffen und Prozesse verlaufen ziellos und ineffizient, weil wir gar nicht wissen, „wozu das Ganze gut sein soll“?

Wenn wir keine gemeinsame Klarheit über den Sinn und Zweck unseres Vorhabens („Purpose“) haben, fehlen die Voraussetzungen und die Basis für erfolgreiches, gemeinsames Handeln.

Die Klärung des „purpose“ – des Sinns und Zwecks - steht also am Anfang eines jeden partizipativen Prozesses. Die „Caller“ (diejenigen, die aufgrund eines konkreten Bedürfnisses oder Anlasses, einen Prozess/ ein Treffen einberufen) und das Hosting-Team arbeiten den Purpose gemeinsam heraus und

---

<sup>3</sup> Wir übersetzen hier den englischen Begriff „purpose“ nicht ganz zutreffend mit „Zweck“: „Purpose“ bedeutet auf Deutsch je nach Kontext **Absicht, Ziel, Zweck, Vorsatz, Grund oder Sinn** – und genau so vieldeutig wollen wir diesen Begriff hier verstanden wissen. Wir versuchen das mit der Doppelung „Sinn und Zweck“ deutlicher zu machen.

formulieren ihn so, dass er klar und leicht verständlich ist. Dadurch wird für alle Beteiligten deutlich, warum wir an etwas arbeiten und warum es die *gemeinsamen* Anstrengungen braucht. Dies fördert Motivation und Engagement. Gleichzeitig wird der Rahmen der Beteiligung abgesteckt: die Mitwirkenden verstehen, wozu sie eingeladen werden, welche Gestaltungsspielräume bestehen, worum es geht und worum nicht.

Durch den Fokus auf Sinn und Zweck wird zudem sichergestellt, dass Nebenschauplätze als solche identifiziert und beiseitegelassen werden können: das hilft, die vorhandenen Ressourcen für das wirklich Wichtige, den eigentlichen Sinn und Zweck, einzusetzen. Auch in schwierigen Prozessphasen hilft die Rückbesinnung auf den Purpose, das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und schlussendlich adäquate Antworten auf die anfangs formulierte Herausforderung zu finden.

Sinn und Zweck richten die Beiträge der Menschen und ihre Anstrengungen in eine gemeinsame Richtung aus. Handlungen, Aktionen, Gespräche werden miteinander verknüpft und alle verstehen, warum ihr Beitrag wertvoll ist.

### **Was wollen wir eigentlich – und wozu?**

Folgende Fragen können helfen, den Purpose/ Sinn und Zweck zu erforschen und festzulegen:

„Was ist das höhere Ziel unseres Vorhabens? Welche Vision verfolgen wir?“ → Sinn. Die Vision ist ein attraktiver Anziehungspunkt, eine Art Leitstern, der zwar unerreichbar sein kann, aber trotzdem Orientierung und Zuversicht gibt, sich auf den Weg zu machen.

„Wozu dient unser Vorhaben? Was wollen wir damit erreichen?“ → Zweck. Der Zweck legt den Rahmen und die Zielrichtung eines Projekts fest. Er definiert die für die Zielerreichung nötigen Aktivitäten und Bemühungen, ohne diese jedoch inhaltlich festzulegen (Ergebnisoffenheit).

„Was wollen wir beitragen?“ → Commitment. Im Sinn und Zweck wird die Absicht und verbindliche Willensbekundung formuliert, an der Zielerreichung mitzuwirken.

### **Der gemeinsame Zweck aller Beteiligten:**

Neben dem gemeinsam definierten Sinn und Zweck können von den Beteiligten in einer Organisation oder einer Gemeinschaft sehr unterschiedliche Anliegen verfolgt werden. Diese individuellen Zugänge können nebeneinander bestehen – wichtig ist nur, dass sie dem gemeinsamen Purpose des Projekts nicht widersprechen. Die Offenlegung der unterschiedlichen Zwecke stellt sicher, dass es keine „hidden agenda“ gibt.

Folgende Fragen könnten für die kollektive Ermittlung des gemeinsamen Zwecks inspirieren:

- ⇒ Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- ⇒ Was dient dem Bedürfnis am besten?

- ⇒ Wie passen unsere individuellen Bedürfnisse/ Zielvorstellungen zusammen – und was ist das gemeinsame Zentrum unserer Anstrengungen?
- ⇒ Auf welchen Ebenen wirkt unser Vorhaben (individuell, im Team, in der Organisation/ Gemeinschaft, in der Welt, ...)?
- ⇒ Wie *spüren* wir, dass es diese gemeinsamen Anstrengungen jetzt braucht?
- ⇒ ... oder die „Wunder-Frage“: „Wenn das Problem gelöst wäre, das uns hier zusammengeführt hat, woran würden wir es merken?“

### **Sich Zeit nehmen:**

Ein gemeinsames Verständnis, „Kollektive Klarheit“ hinsichtlich des Zwecks herzustellen, ist die wichtigste strategische Handlung eines Prozesses oder in der Planung eines Treffens. Wenn sie versäumt wird, fehlt die gemeinsame Ausrichtung und das Fundament der Zusammenarbeit. Das kann zu Verwirrung und/ oder Konflikten führen und die gewünschte Zielerreichung behindern.

### **Immer wieder überprüfen:**

Die Erkundung des Zwecks ist nicht etwas, das man nur einmal macht. Wenn man Handlungen setzt, haben diese eine Wirkung (oder auch nicht). Darum ist es sinnvoll, den Zweck immer wieder neu zu überprüfen: Angesichts dessen, was passiert ist – sind wir noch auf unserer Linie? 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

Jeder partizipative Prozess, jedes wesentliche Gespräch beginnt mit einer guten, kraftvollen Frage. Es lohnt sich, die Fragen, die gemeinsame Denkprozesse in Gang setzen sollen, sorgfältig zu formulieren, denn offene, „gute“ Fragen führen zu gedankenreichen Antworten, die das Tor zu weiteren Erkundungen öffnen und positive Veränderungen möglich machen. Diese Fragen richten sich am Sinn und Zweck des gemeinsamen Prozesses aus und involvieren die Menschen: sie ziehen die Leute in die gemeinsame Intention (purpose) hinein und wecken den Suchprozess.

Eine Frage kann wie ein Hebel wirken – mit einer positiven, kraftvollen, dynamischen Frage haben wir einen starken Hebel und können wirklich etwas in Bewegung bringen.

Gute Fragen zielen nicht unmittelbar darauf ab, sofort Maßnahmen zu entwickeln oder die Lösung für ein Problem zu finden. Während Antworten eine Suche abschließen, wirken Fragen öffnend. Sie laden vielmehr zum Ergründen und Entdecken ein und führen nicht dazu, dass die Teilnehmer:innen ihre persönlichen Standpunkte verfechten oder versuchen, Vorteile für sich herauszuschlagen. Gute Fragen erkennen wir daran, dass sie immer wieder neue Ideen, Betrachtungsweisen und Möglichkeiten hervorbringen.

Fragen lenken Denken, Wahrnehmung und Bemühen in eine bestimmte Richtung. Kreativität bedarf „echter Fragen“, auf die es noch keine Antwort gibt.

Fragen können Konflikte verdeutlichen, aber auch das gegenseitige Verständnis vertiefen.

### **Kraftvolle Fragen...**

- ... sind einfach und klar formuliert
- ... sind offene Fragen, die nicht nur eine simple Ja/Nein-Antwort zulassen
- ... setzen Energie frei
- ... stimulieren Kreativität und bringen frisches Denken hervor
- ... regen zum Nachdenken an
- ... fokussieren die Erkundung
- ... sind Fragen, die unser inneres Wissen aktivieren
- ... fokussieren Absicht, Aufmerksamkeit und Energie
- ... öffnen Türen zur Veränderung und neuen Möglichkeiten
- ... führen in die Zukunft
- ... bringen unterschwellige Annahmen und Unterstellungen an die Oberfläche
- ... machen dahinterstehende Vorannahmen deutlich

Wenn wir Menschen zu einem Gespräch einladen, 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 formulieren wir 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 im Vorfeld ausgewählten Fragen – oder auch jene, die im Lauf des Gesprächs auftauchen bzw. entdeckt werden – sind kritisch für den Erfolg!

*„Menschliche Systeme bewegen sich in Richtung dessen,  
worüber sie beharrlich Fragen stellen“  
(David Cooperrider / Diana Whitney)*



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 wird 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?

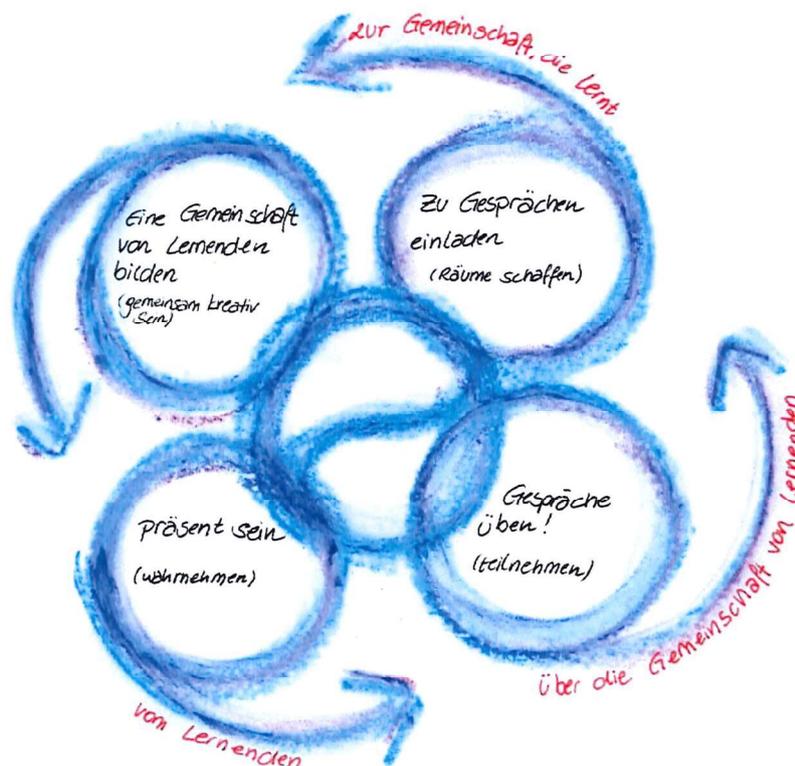
Es ist sinnvoll, die Fragen mit Freund:innen und Kolleg:innen zu testen: Sind sie spannend/kraftvoll genug? Erzeugen sie nachhaltig Interesse? Macht ihre Beantwortung einen Unterschied für die realen Bedürfnisse und Anliegen der Teilnehmer:innen?

## Die vier Dimensionen der „Art of Hosting-Praxis“<sup>iii</sup>

Es gibt vier Dimensionen bzw. Qualitäten, die „das Herzstück“ des Art-of-Hosting bilden. Sie beschreiben die verschiedenen grundlegenden Haltungen und Praktiken des Gastgebens und sind wegweisend für die Art und Weise, wie partizipative Prozesse und partizipative Führung gelingen können.

1. Sei dir selbst ein guter Gastgeber/ eine gute Gastgeberin („Host Self“)
2. Teilnehmer:in sein & achtsame Gespräche üben („Participate“)
3. Gastgeber:in sein – Gespräche anstoßen und begleiten („Host Others“)
4. Co-Kreation in einer Gemeinschaft von Lernenden („Co-Create“)

Diese vier Dimensionen sind nicht linear miteinander verbunden, es folgt nicht ein Schritt auf den anderen. Sondern sie sind miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig. Man kann sie sich vorstellen wie die verschiedenfarbigen Kristalle eines Kaleidoskops: die Kristalle bilden immer wieder andere Muster, je nachdem welche Einstellung man wählt. Und doch sind immer alle Kristalle vorhanden und gleichrangig in ihrem Beitrag für das Muster.



So sind auch alle vier Dimensionen der Art-of-Hosting-Praxis Teil eines jeden Prozesses oder Gesprächs und alle tragen ihren spezifischen Teil zum Gelingen bei. Die Stärkung einer Qualität/ Dimension kommt allen anderen Qualitäten ebenfalls zugute. Auch ich selbst kann in jedem Gespräch, in jedem