DOI: 10.5771/2193-0147-2022-1-50

PETER HOFMANN | WIEN
CORINNA WERMKE | OLDENBURG

Art of Hosting – Ein Weg zu freudvollen und effektiven Meetings, Teil 1

Der Einsatz der Methode im organisationalen Kontext

Einleitung

Meetings in organisationalen Kontexten haben (fast) immer eine Intention, ein Ziel und eine inhaltliche Ebene. Gleichzeitig bedeutet jedes Zusammenkommen von Personen immer auch eine Begegnung auf der menschlichen Ebene. Diese wirkt auf die Dynamik eines Meetings und beeinflusst die Zielerreichung. Allerdings wird ihr insbesondere in beruflichen Zusammentreffen selten Raum gegeben. Mit *Art of Hosting* haben Menschen auch in Organisationen eine Methode zur Verfügung, die sowohl die inhaltliche als auch die menschliche Ebene in den Fokus eines Meetings rückt. Aus unserer Erfahrung werden Meetings damit freudvoller, partizipativer und effektiver.

In diesem zweiteiligen Beitrag beschreiben wir die Anwendung von *Art of Hosting* in beruflichen Kontexten. Wir wollen Führungskräfte, Moderator*innen und auch alle Menschen, die regelmäßig in Meetings sitzen und »geleitet werden«, gleichermaßen ansprechen. Der hier vorliegende Teil führt in die Methode ein und erläutert die ersten zwei der sogenannten vier Dimensionen des Art of Hosting (auch Four-Fold-Practice) genannt.

Dimension drei und vier beschreiben wir in KonfliktDynamik, Heft 2/2022.

Herkunft und Hintergrund

Art of Hosting, auch Participatory Leadership genannt, bezeichnet die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen (The Art of Hosting Community, https://artofhosting.org, Pogatschnigg 2021)

Es entstand aus der tiefen Überzeugung, dass es für eine gute Entscheidung die Stimme und Weisheit all derjenigen benötigt, die von ihr betroffen sind. Zum Einsatz kommt es in verschiedenen Kontexten, wie z.B. kommunalen Partizipationsprozessen, großen Organisationen wie der EU-Kommission, Unternehmen, Universitäten oder privaten Zusammenkünften (Pogatschnigg 2021, S. 32). Jede*r darf es nutzen ohne Lizenzen zu benötigen oder formale Regeln einzuhalten. Es schreibt sich selbst durch gemeinsames Lernen, Praktizieren und Ko-Kreieren fort.

Art of Hosting – Methode und Haltung

Das Besondere im *Art of Hosting* ist, dass das Lernen und Anwenden der Methoden verbunden ist mit der Entwicklung einer inneren Haltung von Präsenz, zugewandtem Zuhören, Offenheit, Herzlichkeit und Ehrlichkeit.

Viele der im *Art of Hosting* genutzten Methoden sind gemeinhin bekannt (World Café, Appreciative Inquiriy, Open Space u.a.) und sollen hier nicht weiter ausgeführt werden.

Wir legen den Fokus vielmehr auf die Frage, wie eine Meetingkultur durch die Anwendung von *Art of Hosting* freudvoller, effektiver und partizipativer gestaltet werden kann.

Art of Hosting, über einen längeren Zeitraum eingesetzt, unterstützt erfahrungsgemäß folgende Entwicklungen:

- Es entsteht mehr Raum für Ko-Kreation, Kreativität und Innovation.
- Es unterstützt organisationskulturrelevante Aspekte wie empfundene Zugehörigkeit und Verbundenheit.
- Dies zusammen erhöht oft die Motivation und Einsatzbereitschaft der Beteiligten.

Art of Hosting wird immer als Methode UND Haltung beschrieben. Es lebt davon, dass es von allen Beteiligten getragen, kultiviert und als Prozess verstanden wird. Es ist somit keine Methode, die ein- oder zweimal eingesetzt, transformative Veränderung mit sich bringt. *Art of Hosting* wird lebendig und wirkungsvoll durch die verkörperte und gelebte Gesprächs-Haltung aller Beteiligten. Diese Gesprächs-Haltung wird im *Art of Hosting* über vier Dimensionen wirksam: host yourself, be hosted, host others, community of practice.

Erste Dimension: Host yourself – in Präsenz da sein

Sie sitzen in einem Meeting und spüren mit fortlaufender Dauer immer mehr eine Schwere oder eine Spannung. Das Meeting geht auf der inhaltlichen Ebene weiter, aber irgendwas macht es einfach mühsam. Was tun Sie in so einem Fall üblicherweise? Denken oder machen Sie andere Dinge, die nichts mit dem momentanen Meeting zu tun haben: Mails beantworten, Nachrichten schreiben etc? Viele Menschen machen das.

Dies hat Auswirkungen auf die Qualität des Meetings: die Präsenz jedes einzelnen oder auch die Abwesenheit davon trägt zur Qualität eines Meetings bei. Die Art des Zuhörens macht einen Unterschied: Präsentes Zuhören erhöht die Verbundenheit zwischen allen Teilnehmenden und erzeugt mehr Möglichkeiten für (ko-)kreative und damit effektivere Lösungen (Scharmer 2020).

Host yourself möchte genau dies ausdrücken, die Absicht präsent zu sein, und zwar nicht nur körperlich, sondern auch mental, emotional und energetisch. Dies erfordert Achtsamkeit und damit einhergehend eine Fähigkeit, sich selbst und seinen aktuellen Zustand wahrzunehmen. Wie präsent bin ich gerade? Was unterstützt mich präsent zu sein? Dabei helfen kurze Selbstüberprüfungen auf vier Wahrnehmungsebenen (siehe Abb. 1).

Das wichtigste Instrument in der ersten Dimension des *Art of Hosting* sind also wir selbst. Als Moderator:in und als Teilnehmer:in sind wir eingeladen, uns als »Instrument« zu pflegen und wertzuschätzen. Die einzelnen Beispiele mögen trivial klingen – präsent zu sein über einen Zeitraum ist es jedoch keinesfalls.

Wahrnehmungsebene	Selbstcheck
Mentale Ebene	Wahrnehmen: Wo sind gerade meine Gedanken? Beim letzten Meeting? Bewerte ich gerade, was im Meeting passiert? Bin ich schon beim Abendessen mit der Familie? Handeln: Sich bewusst wieder auf das Geschehen im Hier und Jetzt ausrichten, immer wieder. Wichtig: tun Sie dies, ohne sich dabei zu bewerten und mit Freundlichkeit zu sich selbst.
Physische Ebene	Wahrnehmen: Was braucht mein Körper gerade? Spüre ich Verspannungen? Ist mir warm oder kalt? Bin ich müde? Habe ich Durst / Hunger? Handeln: z.B. sich Dehnen, den Körper ausschütteln (aktiviert), etwas Essen / Trinken, ein paar Mal bewusst tief durchatmen (entspannt), Sitzposition ändern, Fenster öffnen / schließen
Emotionale Ebene	Wahrnehmen: Mit welcher Stimmung gehe ich jetzt ins Meeting (z.B. ärgerlich, sorgenvoll, gestresst, freudvoll, neutral)? Was löst das Geschehen im Meeting bei mir aus? Bemerke ich Veränderungen? Wie möchte ich damit umgehen? Die übliche Reaktion oder einmal etwas Neues ausprobieren? Handeln: Versuchen, die Gefühle wahrzunehmen und innerlich zu benennen – bewusst werden. Das hilft oft schon, um etwas Distanz zu bekommen und nicht von Gefühlsmustern überrannt zu werden, die möglicherweise in dem Meeting nicht dienlich sind.
Energetische Ebene	Wahrnehmen: Wie verbunden fühle ich mich mit den anderen Menschen im Raum? Mit dem Ziel unseres Meetings? Handeln: Manchmal kann es hilfreich sein, eine weitere Perspektive einzunehmen, z.B. wenn wir uns mit dem *größeren Ganzen* verbinden (z.B. die Vision der Organisation, die Ziele des Projektes oder auch persönliche wichtige Werte). Was versuchen wir mit unserer Arbeit zu erreichen?

Abb.1: Vier Ebenen der Wahrnehmung, eigene Darstellung, in Anlehnung an Callahan (2016).

Zweite Dimension: Be hosted – mein Beitrag ist wichtig

Kennen Sie dieses Phänomen? Eine Diskussion kreist schon längere Zeit ohne sich über den wiederholten Austausch von bekannten Ansichten hinaus zu bewegen. Es stehen noch mehrere andere Themen auf der Agenda. Die Zeit wird knapp. Bei manchen Personen im Raum kommt Unruhe auf, Irritation. Sie warten oder hoffen darauf, dass die Person, die moderiert, die Diskussion beendet oder in eine Richtung lenkt.

In *Art of Hosting* Kontexten spricht man häufig von »Teilgeber*innen« statt Teilnehmer*innen. Damit drückt sich das Grundprinzip der geteilten Verantwortung aus. Auch wenn es eine zugewiesene Moderationsrolle gibt, können alle Personen in einem Meeting zu dessen Gelingen beitragen. Neben der Qualität des »Anwesend-Seins« (Präsenz), wie vorhin ausgeführt, kann sich diese Mitverantwortung noch in vielerlei anderer Form bemerkbar machen:

- Jede*r ist angesprochen, spürbare Irritationen beschreibend zu äußern, z.B. »Ich habe das Gefühl, dass jetzt die Stimmung kippt.« oder »Mein Eindruck ist, dass wir dem Einwand x mehr Raum geben sollten.«
- Mitverantwortung für das Erreichen des vereinbarten Ziels übernehmen. Beim nächsten Mal, wenn Sie bemerken, dass das Gespräch sich verläuft, werfen Sie z.B. die Frage ein: Ist diese Diskussion gerade dienlich für unser Ziel?
- Mitverantwortung für Einhalten der vereinbarten Zeit übernehmen. Bspw. kann eine Person vor Meetingbeginn benannt werden, die auf die Zeit achtet.

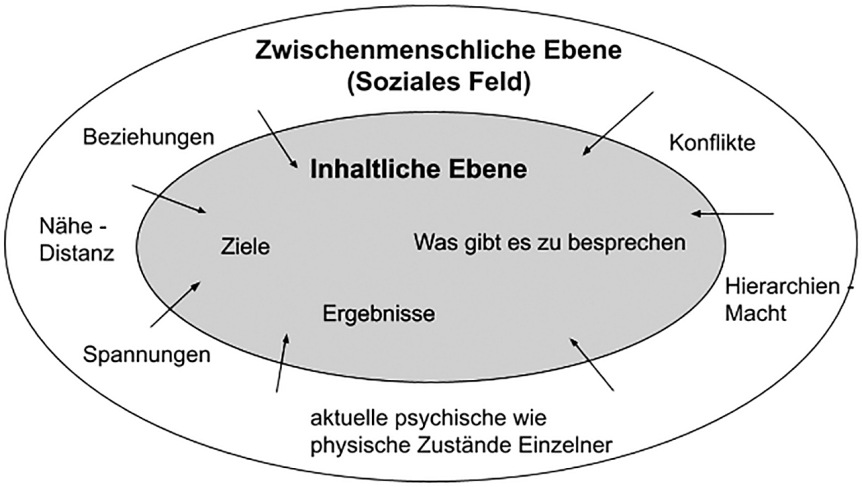

Abb. 2: Beziehungsnetzwerke des Menschen, eigene Darstellung nach O. Scharmer (2020)

- Achtsam zuhören, mit Offenheit und Neugier herausfinden, was wirklich gesagt werden will.
- Wahrnehmen von Bedürfnissen anderer im Raum (beispielsweise bemerken, falls Personen sich gar nicht beteiligen oder sichtbar emotional oder körperlich belastet sind). Beispielsweise kann vor Beginn des Meetings eine Person benannt werden, die die Bedürfnisse der Teilnehmenden im Blick hat und sich äußert, wenn sie etwas bemerkt.

Die Dimension des *Be hosted* erlaubt auch Personen, die nicht explizit in der Führungs- bzw. Moderationsrolle sind, Schritte zu setzen in Richtung einer *Art of Hosting* Gesprächs- bzw. Meetingkultur. In manchen organisationalen Kontexten braucht dies vielleicht Mut, da die vorherrschende Kultur eher hierarchisch und kontrollorientiert ist. *Art of Hosting* lädt ein, in eine Haltung der Beteiligung und Mitverantwortung zu kommen.

Fazit

In Meetings auch das Miteinander im Blick zu haben und Verantwortlichkeit im Sinne des *Art of Hosting* zu leben, erhöht die Qualität der Ergebnisse. Otto Scharmer spricht in seinem Standardwerk »Theorie U – Von der Zukunft her führen« vom »sozialen Feld« einer Gruppe und beschreibt damit das Zusammenspiel von all den Dynamiken des Beziehungsnetzwerkes der beteiligten Menschen. Seine These: je höher das Bewusstsein der Gruppe über dieses soziale Feld, desto ko-kreativer, effektiver und zukunftsfähiger kann sie agieren. *Art of Hosting* konsequent angewendet, erhöht das kollektive Bewusstsein über das soziale Feld.

Im nächsten Heft (2-2022) der Konfliktdynamik stehen die zwei weiteren Dimensionen des Art of Hosting im Mittelpunkt: »host others« und »community of practice«.

Literatur

Baldwin, C., Linnea, A. (2010). The Circle Way: A Leader in Every Chair. Berrett-Koehler Publishers: Oakland

Callahan, C. (2016). Die Kraft des bewussten Fühlens. Next Culture Press: Polling

Pogatschnigg, I. (2021). The Art of Hosting. Wie gute Gespräche Führung und Zusammenarbeit verbessern. Vahlen: München

Scharmer, O. (2020). Theorie U – Von der Zukunft her führen. Carl-Auer Verlag: Heidelberg

The Art of Hosting Community. https://artofhosting.org (2022/01/11)

The Art of Hosting & Harvesting conversations that matter. Mein Begleitheft zum Gastgeben. (2019). www.einfachgutelehre.uni-kiel.de/wp-content/uploads/2016/04/Aoh-Hamburg-Handbuch-Final.pdf (2022/01/05)

Die Autor*innen

Peter Hofmann
Kontakt: peter.hofmann@limina.at

Peter Hofmann ist diplomierter Erwachsenenbildner, Facilitator, Achtsamkeitstrainer und Spezialist für Embodiment-Prozesse. Seit 15 Jahren für Regierungsinstitutionen sowie Nichtregierungsorganisationen im Bereich Bildung, Jugendpolitik und Umwelt tätig. Seit einigen Jahren beschäftigt er sich mit Veränderungs- und Transformationsprozessen, die von Achtsamkeit und kollektiver Präsenz getragen sind.

Corinna Wermke
Kontakt: mail@resonanzerleben.de

Corinna Wermke ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Trainerin und Host für Kommunikation und Kulturwandel, NaturCoach und evolutionäre Prozessbegleiterin. Vor ihrer freiberuflichen Tätigkeit arbeitete sie an der Universität Oldenburg als Teamleiterin in der Weiterbildung sowie in verschiedenen Branchen als Projektleiterin für Projekte mit hoher Außenwirkung.