

## Art of Hosting kurz und bündig erklärt

---



Ilse Pogatschnigg & Thomas Jäger, [www.dieGastgeber.eu](http://www.dieGastgeber.eu)  
Visualisierungen von Edith Steiner-Janesch, [www.brightpicture.at](http://www.brightpicture.at)

Ilse Pogatschnigg, Thomas Jäger, Edith Steiner-Janesch:  
Art of Hosting; kurz und bündig erklärt

August 2015

Dieses e-Book gibt die Ansichten der Autoren über Art of Hosting und ihre  
Erfahrungen damit wider.

Inspiriert wurden sie dazu von „Hosting in a Hurry“ von Chris Corrigan, abrufbar  
hier: [http://www.berkana.org/pdf/Hosting\\_in\\_a\\_Hurry.pdf](http://www.berkana.org/pdf/Hosting_in_a_Hurry.pdf)



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung-Nicht kommerziell 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## Was ist Art of Hosting (AoH)?

Die Kunst des Gastgebens für gute und bedeutungsvolle Gespräche umfasst vieles: Settings und Techniken, innere Haltung, Werte und Einstellungen, einen Führungsstil, eine partizipative Form der Zusammenarbeit. Bei all dem geht es darum, zu wichtigen und bedeutsamen Gesprächen einzuladen und dazu beizutragen, dass sie gelingen. Das Wissen, die Weisheit und die Erfahrung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen Unternehmen, Verwaltung, Vereine, Kirchen und NGOs weiter und ermöglichen Veränderungen hin zu neuen Paradigmen – getragen von allen und dadurch nachhaltig in der Umsetzung.



### **Gespräche als Motor fürs Weiterkommen**

Gute und sinnstiftende Gespräche bringen uns in allen Bereichen weiter und genau dazu leistet Art of Hosting seinen Beitrag. Die Kunst, Gastgeber und Gastgeberin für gute Gespräche zu sein, schafft Räume für Gruppen in unterschiedlichen Kontexten und lädt alle Mitglieder ein, über die wirklich wesentlichen und wichtigen Dinge zu sprechen. Aufbauend auf solche Gespräche ist menschengerechte Veränderung möglich.

Art of Hosting ermöglicht das Arbeiten mit Gruppen jeglicher Größe, indem es den beteiligten Menschen ideale Rahmenbedingungen für eine gute Arbeit bietet. Diese Settings ermöglichen es ihnen, zu all ihrem Wissen, ihrer Weisheit, ihrer Intuition und ihren Erfahrungen Zugang zu bekommen.

### **Co-Kreation, Selbstorganisation und kollektive Intelligenz**

Das Ergebnis einer Veranstaltung, einer Konferenz, eines Teambuilding lässt sich nicht im Voraus planen, wohl aber kann man einen Ablauf (Prozess) dafür festlegen. Zu Recht sprechen wir von einer "Kunst". Es geht nämlich nicht nur um Moderation oder die bloße Anwendung von Methoden wie World Café, Open Space oder des Kreises.

Es geht viel um Gastgeber, um Einladen und darum, alle Beteiligten willkommen zu heißen. Es geht darum, einen vertrauensvollen Raum zu öffnen und zu halten, in dem gute Gespräche, Verlangsamung, ehrliches Zuhören und Konzentration auf das Wesentliche stattfinden können. Gemeinsam mit allen Beteiligten

wird die kollektive Intelligenz der Gruppe angezapft. Das Ganze ist viel mehr als die Summe seiner Teile.

### **Warum machen wir eine Veranstaltung?**

Ein großer Teil der Kunst besteht auch darin, die richtigen, einladenden Fragen zu finden, die den wertschätzenden Raum öffnen. Der Hauptfokus ist dabei: Worauf ist das, was wir tun, eine Antwort? Wo wird es gebraucht?

Kernanliegen von Art of Hosting ist es, Antworten auf die unterschiedlichsten Fragen in Unternehmen, Parteien, Kirchen, NGOs, der Verwaltung oder sonstigen Organisationen zu finden bzw. das Finden dieser Antworten zu begleiten und zu ermöglichen. In all diesen Bereichen sehen wir, dass die alten Paradigmen nicht mehr zielführend sind, dass es an vielen Stellen knirscht und neue Ansätze für die Zukunft notwendig sind.

### **Das ganze System und seine Intelligenz einbeziehen**

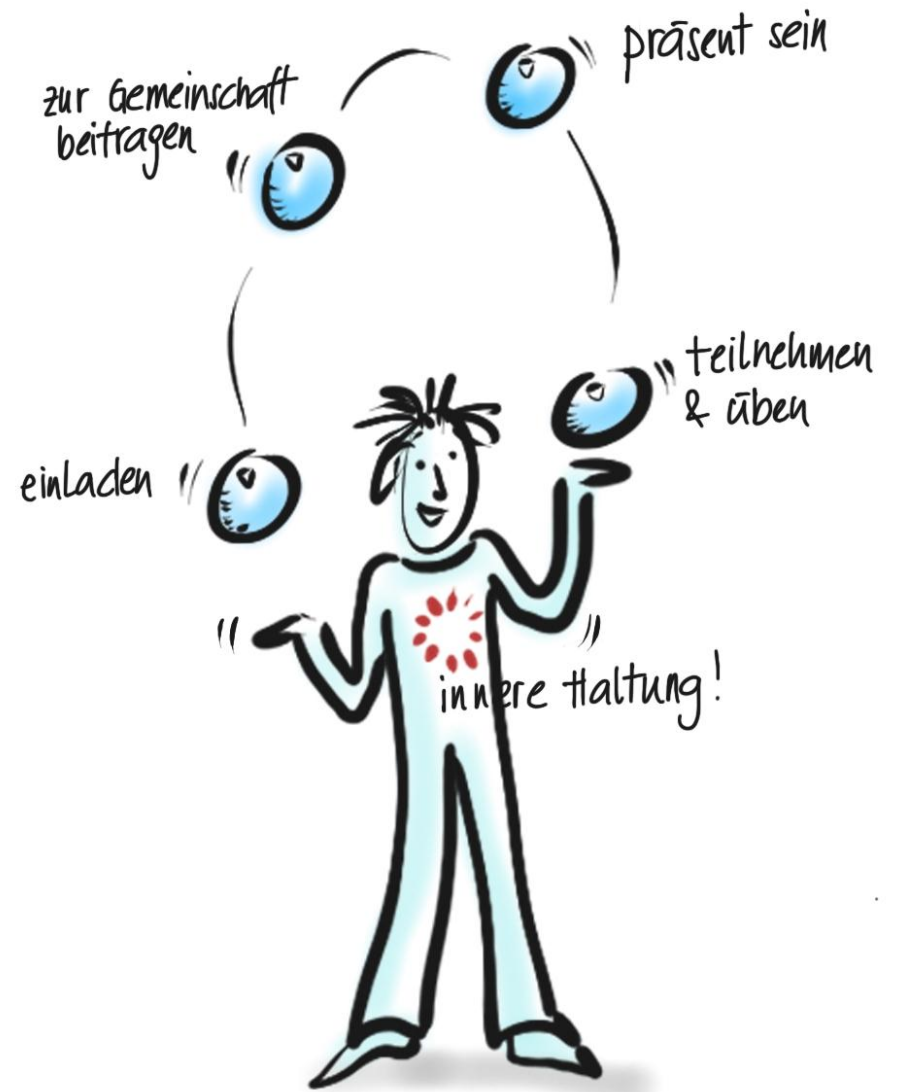
Vielleicht geht es am Anfang langsamer, wenn alle einbezogen werden. Am Ende geht es dann aber schneller, weil die Ergebnisse und die Überzeugung zur Mitarbeit nicht erst „erkauft“ werden müssen. Wenn Menschen beim Finden von Lösungen dabei sind, dann empfinden sie sie als „ihre“ Lösungen und fühlen sich für die Umsetzung verantwortlich.

Die Arbeit baut auf die Selbstorganisation einer Gruppe und nützt die Emergenz, das Neue, das durch das Zusammenwirken sich erst geschaffen wird.

## Die vier Dimensionen des Hostens

Innere Haltung und ständiges Üben und Praktizieren sind die Grundlagen für gutes Gastgeber, gutes Hosten, wie wir sagen. Dann kann Gastgeber für gute Gespräche gelingen. Folgende vier Felder wurden dabei im Laufe des vorigen Jahrzehnts vom Praktiker-Netzwerk identifiziert:

- präsent sein und sich selbst hosten
- an Gesprächen teilnehmen und üben
- selbst zu Gesprächen einladen
- zur Gemeinschaft der Lernenden beitragen



### **Präsent sein und sich selbst hosten**

Wirklich präsent zu sein ist wohl eine der schwierigsten Übungen für uns Menschen. Leicht schweifen die Gedanken sorgenvoll oder träumerisch in die Zukunft oder kreisen um Dinge der Vergangenheit, die wir sowieso nicht ändern können. Da wird die Gegenwart zu einer Herausforderung. Deshalb braucht diese erste Hosting-Dimension besondere Zuwendung und ist damit ein „Hosten“ von sich Selbst. Wie das am besten funktioniert, muss jede und jeder für sich herausfinden: Es kann im Moment ein Glas Wasser sein oder eine Massage, Joggen, Meditieren, Nein-Sagen zu einem Wunsch oder Schlafen. Was genau, weiß jeder und jede für sich.

Was auch zum Da-Sein im Hier und Jetzt gehört, ist die Offenheit und Neugier für das, was kommt. Gut in uns selbst verankert können wir das notwendige Chaos aushalten und den Raum für die Gespräche, die letztlich das Ziel sind, halten. Mit dieser ersten Dimension feilen wir an unserem primären Instrument: uns selbst.

### **An Gesprächen teilnehmen und üben**

Darunter verstehen wir, dass wir selbst als Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Gesprächen teilnehmen. Dazu gehören: Ohne zu beurteilen zuzuhören, mit der Offenheit von Geist, Herz und Verstand sprechen und mit der eigenen Weisheit, der Erfahrung, dem Wissen beitragen.

Das umfasst auch einen achtsamen Umgang mit den anderen Teilnehmern und die Beantwortung der Fragen: Was will von mir

gesagt werden? Wo kann ich wirklich beitragen? Was ist nur nutzloses Beiwerk und muss daher nicht ausgesprochen werden? Auch hier macht die Übung den Meister und die Meisterin.

### **Selbst zu Gesprächen einladen**

Selbst einladen und hosten funktioniert, indem wir uns aus der Komfortzone bewegen und uns mit Herz und Hirn auf den Prozess einlassen, die Notwendigkeit und Zweck heraus arbeiten, die kraftvollen Fragen entwickeln, den Raum für das Neue halten. Dazu gehört auch, den physischen Raum zu gestalten sowie daran zu denken, wie die Ergebnisse möglichst gut festgehalten, wie diese gesammelt und damit „geerntet“ werden können.

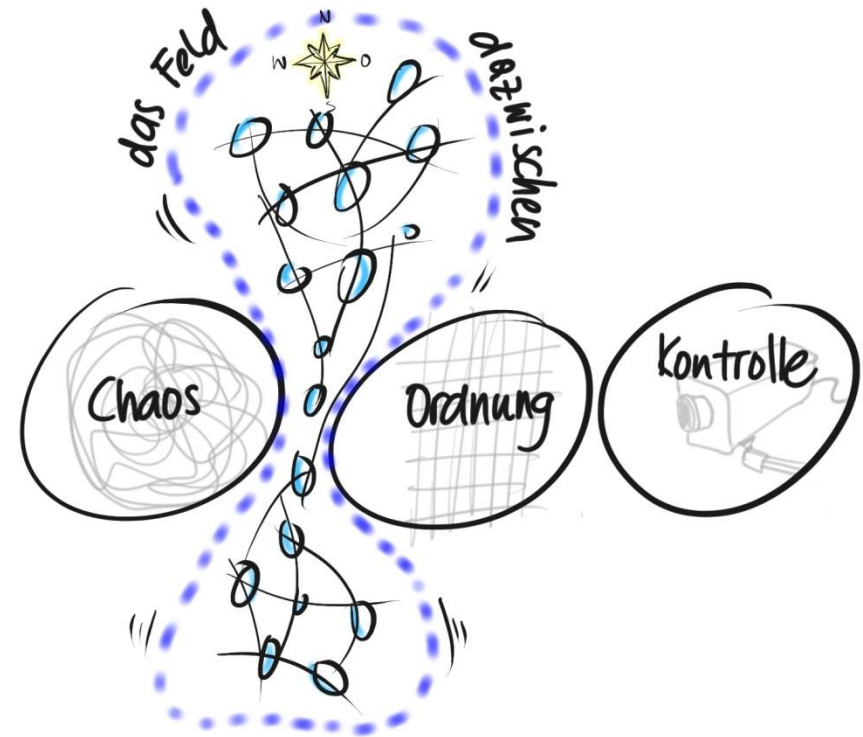
### **Zur Gemeinschaft der Lernenden beitragen**

In dieser vierten Dimension steckt ein wesentlicher Grundsatz von AoH: Hoste niemals allein. Erst in der Co-Kreation, im gemeinsamen Erschaffen, der gegenseitigen Unterstützung entstehen die wirklich neuen Dinge: Die, von denen wir am Beginn einer Arbeit noch nicht gewusst haben, die, die plötzlich da sind und am Ende weiß niemand mehr genau, von wem eigentlich.

Diese Gemeinschaft braucht Aufmerksamkeit, ebenso wie die Beziehungen zu den Menschen, mit denen wir arbeiten. Sie werden zur Grundlage, damit etwas Gutes entstehen kann. Meist ist es eines der Drei-Tages-Trainings, mit dem man in Verbindung mit diesem Netzwerk tritt, das von Geben und Nehmen lebt und sich so weiter entwickelt, gemeinsam lernt und so neue Zugänge und Formate entwickelt.

## Navigieren zwischen Ordnung und Chaos

Unsere Welt ist komplex und diese Komplexität nimmt scheinbar noch zu. Mit linearem Denken und eben solchen Lösungsansätzen kommen wir immer weniger zu befriedigenden Lösungsansätzen. Was Möglichkeiten eröffnet, ist das Feld zwischen Ordnung und Chaos mit so wenig Organisation wie nötig, um die Kreativität, die aus dem Chaos kommt, optimal zu nutzen – ohne darin unter zu gehen.



### **Komplexe Fragen verlangen den Beitrag vieler**

Die Komplexität der Probleme und Fragestellungen, vor denen wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts stehen, nimmt zu. Daher brauchen wir auch neue Wege zu Lösungen. Lineares Denken zwischen Problemanalyse, Lösungsentwicklung und Umsetzung bringen uns oft nicht (mehr) zu einem Ergebnis, das dem Problem gerecht wird. Gleichzeitig ist es auch schade und verschwenderisch, die vorhandene Vielfalt nicht zu nutzen. Wenn wir ehrlich sind, können wir es uns angesichts der vielen Fragen auch gar nicht leisten, dieses Potenzial nicht zu nutzen.

### **Die feine Linie zwischen Ordnung und Chaos**

Wirkliche Innovation entsteht an der feinen Linie, an der sich Ordnung und Chaos treffen. Wir gehen hier von einer Dreiteilung in Chaos – Ordnung – Kontrolle aus. Allzu starke Kontrolle verhindert Neues und produziert mehr vom Bekannten. Chaos alleine bringt uns nicht weiter. Nur am Übergang zwischen Ordnung und Chaos öffnet sich ein Feld, das Neues zulässt: Wir nennen es „chaordisch“, dort, wo Chaos und Ordnung sich treffen.

### **Ein kollektiv identifizierter Zweck als Richtungsgeber**

Oft gelten unsere ersten Gedanken einer Lösung. Manchmal sogar noch bevor wir uns auf den Zweck für unser Handeln verständigt haben.

Im Art of Hosting sind wir da eisern: Das „Warum?“ muss zuerst beantwortet werden, es definiert die strategische Stoßrichtung. Es dient uns als Leuchtturm, wenn wir lossegeln und in die weitere

Arbeit einsteigen. Kann diese Frage für unser Tun nicht beantwortet werden, dürfen wir uns zurück lehnen. Dann ist entweder die Zeit noch nicht reif oder es gibt unter Umständen gar keine Notwendigkeit zu handeln.

### **Die Stationen eines Prozesses**

Ausgangspunkt ist ein Problem, eine Herausforderung, eine Irritation; etwas, das von jemand als störend empfunden wird und nach einer Handlung verlangt. Darauf aufbauend klärt er/sie gemeinsam mit den Hosts den Zweck, das Ziel einer Veranstaltung. Erst dann machen wir die ersten Schritte Richtung Einladung und Veranstaltung. Wichtige Etappen nach einer Veranstaltung sind die Sammlung der Ergebnisse, die Umsetzung und dann die Reflexion des Ganzen. Mit der Veranstaltung selbst ist eine Sache jedenfalls nicht abgeschlossen.

### **Von Knirschen und Stöhnen**

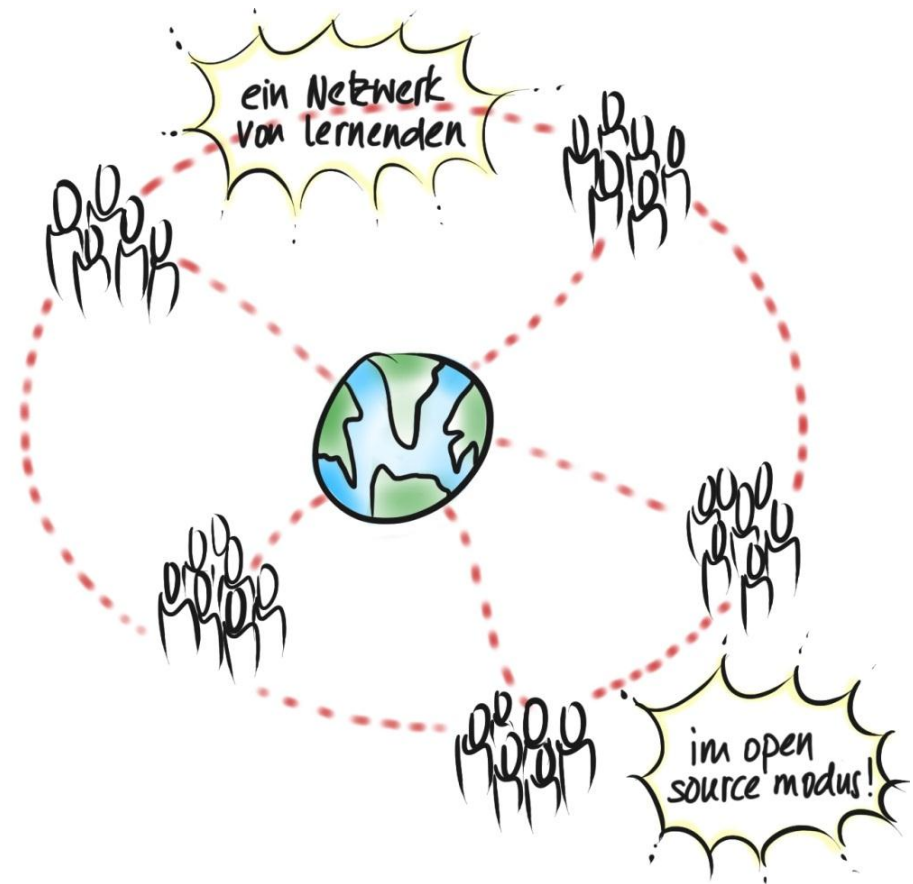
In der eigentlichen Arbeit wird dann im ersten Schritt das Thema „aufgemacht“ und viele verschiedene Aspekte aufs Tapet gebracht. Was dann kommt, ist manchmal mühsam: die „Knirschzone“, die im Englischen „groan zone“ heißt. „Groan“ kann auch mit „stöhnen“ oder „ächzen“ übersetzt werden und genauso mühsam fühlt sich diese Phase auch oft an. Deshalb ist es wichtig, hier Hosts zu haben, die die Situation „halten“ können.

Die nächste Phase startet, wenn sich ein gemeinsames Ziel abzeichnet. Dieses wird dann geschärft und konkretisiert.



## Global und Open Source

Seit gut einem Jahrzehnt wächst das AoH-Netzwerk und hat sich mittlerweile rund um den Globus ausgebreitet. Einstieg ist für gewöhnlich eines der dreitägigen Trainings, die alle einer ähnlichen Grundstruktur folgen. Die Arbeit im Netzwerk und auf Augenhöhe führt dazu, dass es keine formelle Organisation gibt. Art of Hosting „gehört“ niemandem, ist daher das, was wir im IT-Bereich „Open Source“ nennen.



## Weltweites Netzwerk

Art of Hosting und seine Werkzeuge basieren auf den Erfahrungen eines internationalen, losen Netzwerks. Wir nennen es eine „Community of Practice“, also eine Gemeinschaft von Lernenden. Alle diese einzelnen Praktizierenden sind es auch, die laufend neue Impulse und Überlegungen in das Netzwerk zurück einspeisen und so die Werkzeuge verfeinern, vertiefen und neue entwickeln.

## Open Source

Art of Hosting ist das „Linux für Veränderungsprozesse“, das heißt, jeder und jede kann es verwenden ohne Zugangsbeschränkung oder Lizenzen. Es gibt keine Organisation, der Art of Hosting „gehört“.

## Online Plattformen

- [www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org): Die „offizielle“ Seite von AoH, erstellt durch Praktizierende. Seit 2014 ist die deutsche Übersetzung der Seite online. Sie gibt einen guten Überblick über Tools und Methoden sowie Links zu weiterführenden Quellen im Netz.
- <http://artofhosting.ning.com/> ist das Forum im Netz. Nach einer Registrierung kann man an Gesprächen teilnehmen und viel an archivierter Information zu spezifischen Themen finden.
- [aoh@list.artofhosting.org](mailto:aoh@list.artofhosting.org) ist die weltweite Mailingliste mit globalem Austausch zu Art of Hosting.
- Auf Facebook hat sich ebenfalls eine Art of Hosting-Gruppe (Link) etabliert. Dort findet sich auch eine Gruppe zu unserem Blog „Die Gastgeber“ (Link).

- [www.diegastgeber.eu](http://www.diegastgeber.eu) ist unser Blog und seit Jahresbeginn 2015 online und hat zum Ziel, die deutschsprachigen Hosts zu vernetzen und Infos auf Deutsch zu verbreiten.

## Trainings

„Eintrittskarte“ in das Netzwerk sind seit 2003 die Trainings, die gewöhnlich rund um eine spezifische Frage und über drei Tage organisiert werden. Diese Kernfrage umreißt das Hauptthema und beschäftigt sich meist mit Führung und Veränderungsprozessen in Organisationen und Gesellschaft.

Auch wenn die drei Tage „Training“ genannt werden, ist es keines im klassischen Sinn. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind von Anfang an in den Ablauf eingebunden und lernen by doing.

## Die Kunst der Zusammenarbeit in der Praxis

Ein Prozess, der nach Art of Hosting partizipativ organisiert wird, startet damit, dass jemand die Notwendigkeit zum Handeln sieht und andere dazu einlädt („Caller“). Als nächsten Schritt wird er oder sie ein Kernteam um sich scharen, das dann das Hostingteam einlädt.

Dieses arbeitet ad hoc und rund um einen bestimmten Zweck zusammen. Freiwilligkeit, Vertrauen und Selbstorganisation sind grundlegende Organisationsmuster. Weil das Hostingteam zur Erfüllung eines Zwecks zusammengestellt wird, löst es sich auf, sobald dieser Zweck erfüllt ist.

## Viele Wege führen zum Ergebnis

Art of Hosting ist gekennzeichnet durch eine umfangreiche Werkzeugkiste an Methoden und Settings. Je nach Gruppengröße und Zweck des Verfahrens werden unterschiedliche Zugänge gewählt und meist auch mehrere miteinander kombiniert, um das optimale Ergebnis zu erreichen. Alle haben sie das gemeinsame Ziel, die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu nutzen. Und alle nutzen sie Fragen, um die Richtung der Gespräche vorzugeben.



### **World Café**

In einem World Café können zwischen zwölf und über 1000 in ein Gespräch eintreten. Dies geschieht rund um eine Frage an kleinen Vierer-Tischen. Nach 20 bis 30 Minuten bleibt einer oder eine zurück, die anderen wandern weiter. Die Wirkung am Ende ist, als ob alle an einem einzigen großen Gespräch teilgenommen hätten.

Insgesamt gibt es drei Gesprächsrunden an den kleinen Tischen, die jeweils von Fragen eingeleitet werden. Die „Reisenden“ besuchen daher drei Tische.

Eine „Etikette“ sichert den Rahmen des Gesprächs. Wichtigste Punkte sind das Sprechen und Hören mit Herz und Verstand, das Verbinden von Ideen und der Fokus auf das, was wichtig ist. Auf der (Papier-)Tischdecke werden Ideen festgehalten. Kritzeln und zeichnen laden die Kreativität ein.

### **Open Space**

Die Grundidee von Open Space fußt darauf, dass bei Veranstaltungen nach „altem Muster“ (und davon gibt es ja noch immer viele) die wichtigsten Gespräche und Begegnungen in den Kaffeepausen stattfinden. Warum also nicht gleich ganze Veranstaltungen so anlegen?

Beim Open Space organisiert sich eine Gruppe, die von 20 bis zu über 1000 Menschen umfassen kann, zum Großteil selbst. Vorgegeben werden nur der Ort, ein einfacher Rahmen und die

zeitliche Struktur. Die Agenda und die Themen werden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingebracht. Jene, die selbst kein Thema einbringen, wählen jene Workshops aus, die sie interessieren und wo sie beitragen möchten.

Damit es gelingt und Ergebnisse zurück ins Plenum gebracht werden können, gibt es einfache Spielregeln: Das „Gesetz der zwei Füße“ besagt, dass jeder und jede einen Workshop verlassen kann, wenn er oder sie dabei nichts lernt oder beitragen kann. Die Teilnehmer teilen sich in „Hummeln“ und „Schmetterlinge“. Hummeln bleiben länger und tragen bei, Schmetterlinge flattern von einem Workshop zum nächsten, lassen sich aber bei keinem wirklich nieder.

### **Pro Action Café**

Das Pro Action Café organisiert sich rund um konkrete Projekte, Fragestellungen oder Ideen Einzelner. Diese kommen aus der Gruppe selbst, werden von jeweils einem Teilnehmer eingebracht und an einem Tisch „gehostet“.

Die Teilnehmer ohne eigenes Projekt besuchen drei Projekte in drei Runden und bringen dort jeweils ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Ideen ein und stellen Fragen, um den Projekthalter weiter zu bringen.

Die Frage der letzten Runde ist: „Was ist mein nächster eleganter Schritt?“ Darum geht es: mit Hilfe der Beratung im Pro Action Café ins Tun zu kommen.

## **Kreis**

Das Gespräch im Kreis ist keine Erfindung von Art of Hosting, sondern findet sich in vielen Kulturen und Zeiten. So wie Art of Hosting den Kreis versteht und anwendet, basiert er jedoch auf gewissen Grundregeln. Jeder ist sichtbar und wird auch gesehen. Neben Leiterin oder Leiter des Kreises gibt es einen „Wächter“ oder „Hüter“. Diese Person hat Zeit und die Energie der Gruppe im Blick.

Alle sprechen zur Mitte und hören aufmerksam zu, was aus ihr kommt. Erleichtert werden die Konzentration und das Zuhören durch ein Redestück. Die zu Beginn getroffenen Vereinbarungen stellen sicher, dass das Gespräch vertraulich bleibt und empathisch zugehört und gesprochen wird. Ein wesentlicher Grundsatz ist dabei: „Jeder bittet um das, was er bzw. sie braucht, und gibt, was gegeben werden kann.“

Der Kreis wird oft mit anderen Hosting-Formaten kombiniert, zum Beispiel am Anfang zum Einstieg oder um zum Abschluss alle noch einmal zu Wort kommen zu lassen.

## **Wertschätzende Befragung**

Mit dieser Methode schaut man auf das, was gut funktioniert und arbeitet in Dreier-Gesprächen die Gründe und Bedingungen dafür heraus. Darauf aufbauend wird die Wunschsituation der Zukunft entworfen (mehr von diesem Funktionierenden) und für die Umsetzung konkretisiert.

Grundannahme dieser Methode ist, dass das wächst, dem wir Energie und Aufmerksamkeit geben. Und anstatt zu kritisieren und zu jammern über das, was nicht funktioniert, wird der Fokus hier auf das Positive gelenkt. Kernstück sind – wie so oft in Art of Hosting – gute Fragen, die dies ermöglichen.

Dieser breite Ansatz ist in unterschiedlichsten Prozessen einsetzbar und holt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Anknüpfen an eine Situation, die sie als zufriedenstellend erleben, ab. Damit wird der erste Schritt im Veränderungsprozess getan.

## **Verzwickte Fragen-Spiel**

Das Verzwickte Fragen-Spiel hat das Ziel, eine bestehende Frage bzw. ein Problem allein durch das Stellen von Fragen so zu verändern, dass sich Lösungswege auftun. In Fünfergruppen wird versucht, die Frage hinter der Frage zu finden und somit der Ausgangsfrage eine neue Ebene oder eine neue Bedeutung zu geben.

Von den fünf Personen ist eine die Fragestellerin, zwei stellen die Vertiefungsfragen, zwei sind Hosts/Beobachter und können – wenn sie wollen – in die Rolle eines Fragenden wechseln. Der Fragesteller kann auch in die Beobachterrolle schlüpfen. Ziel ist es nicht, eine Antwort zu finden, sondern zu tiefergehenden Einsichten zu gelangen.

## Innere Haltung und Qualität des Gesprächs

Im Art of Hosting gehen wir davon aus, dass wir es bei Organisationen und Gruppen von Menschen mit lebendigen Systemen zu tun haben. Wie andere lebendige Systeme in der Natur bringen auch sie unter idealen Bedingungen überraschende und neue Ergebnisse hervor. Um dies zu ermöglichen, schaffen wir bestimmte Rahmenbedingungen für einen sicheren Raum der Entfaltung.



### Lebendige Systeme

Auf der Suche nach Lösungen für die unterschiedlichen Fragestellungen unserer Welt herrschen nach wie vor rationale und lineare Zugänge vor. Menschen (in Organisationen) sind allerdings keine Maschinen, die vorhersehbar und planbar agieren.

Ähnliches beobachten wir in der Natur, wo ohne äußere Organisation und Einfluss überraschende, nicht vorhersehbare, aber doch sinnvolle und nachhaltige Lösungsansätze entwickelt werden. Wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass nicht eingegriffen wird und ausreichend Raum zur Entfaltung zur Verfügung steht.

### Neues spontan entstehen lassen

Neue Eigenschaften, Konstellationen und Ideen entstehen in einem System spontan und durch das Zusammenspiel seiner einzelnen Komponenten, wenn es möglich ist. Möglich machen es die Bedingungen, die durch das Hosten hergestellt werden. Sie sind der Raum, der Selbstorganisation und das Blühen der kollektiven Intelligenz in einer Gruppe zulässt. Ungeahnte Kombinationen aus allem, was von den einzelnen Mitgliedern eingebracht wird, führen zu überraschenden Ergebnissen. Offenheit von Geist, Herz und Willen schaffen die Rahmenbedingungen dafür.

### Offenheit aller Sinne

Grundlegende Kompetenz bei Hosts sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist das Zuhören, Beobachten und Fühlen der Möglichkeiten, die die Zukunft für uns bereithält. Dieses Hören und die Konzentration beim Sprechen auf das Wesentliche lassen sehr viel an unnötigem Blabla unausgesprochen. Lange Monologe und sich Beweisen wollen haben wenig Platz in wirklich guten Gesprächen.

### Den Raum halten

Hosts haben die Aufgabe, den Raum zu halten, dass Gespräche in ihrer Reinheit möglich sind. Dafür nehmen sie an, was da ist und sind selbst präsent.

### Es kracht und knirscht

Spannungen, die als Krachen und Knirschen im Prozess wahrgenommen werden, sind normal. Ein Host weiß, dass genau in diesen Momenten die Energie steckt, die eine kreative und nachhaltige Lösung möglich macht. Wenn der Raum zu früh geschlossen wird, vergibt man sich Chancen, weshalb wir Hosts genau diesen Momenten besondere Aufmerksamkeit schenken.

***„Setzen Sie sich auf den Boden und reden Sie mit den Menschen, das ist die wichtigste Sache.“***

Dag Hammarskjöld  
Generalsekretär der Vereinten Nationen 1953 – 1961 und Friedensnobelpreisträger

## Macht und Zauber einer guten Frage

Wir sind oft darauf trainiert, möglichst schnell eine Antwort zu finden. Das hat mit unterschiedlichen Gründen zu tun. Oft ist es Zeitdruck. Sehr oft ist es aber auch einfach der Wunsch, eine Situation schnell hinter sich bringen zu wollen.. Jetzt haben wir zwei Möglichkeiten: abschließen und weitergehen oder noch einmal hinschauen – und eine weitere Frage stellen. Es könnte DIE entscheidende Frage sein.





### Fragen bieten Struktur

Eine gute Frage kann manchmal die minimale Struktur bieten, die einer Gruppe weiterhilft, die Arbeit auf die nächste Ebene zu heben. Und sie ist der effektivste Start in ein gutes Gespräch. Fragen sind das A und O, das Rückgrat und ein wichtiger Baustein zum Gelingen des Hostens – egal, ob es um eine Konferenz, eine Sitzung, ein wöchentliches Jour fixe, ein Teambuilding oder um ein Vernetzungstreffen geht.

### Die „gute“ Frage

Gute Fragen zu stellen lernen wir erst so allmählich. Wie kann das gehen? Fragen, die öffnen, die zum Denken anregen und neue Verbindungen schaffen sind diejenigen, mit denen wir arbeiten. Sie zu finden, braucht allerdings Zeit und Energie. Das ist ein intensiver und kreativer Prozess im Hostingteam, das ist ein Feilen an Worten und ein Hineinspüren in das, was die verwendeten Worte bei uns auslösen und was es für unsere potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. Gäste heißen kann.

### Wieder die Frage nach dem Zweck

Einem Entscheidungsfindungsprozess durch eine kraftvolle und öffnende Frage eine Richtung zu geben ist eng mit der Frage nach dem Zweck eines Prozesses verbunden. Passt die Frage zu dem, was gebraucht wird? Zu dem, was herauskommen soll? Findet man keine Frage für ein Treffen, so kann es sein, dass auch der Zweck dafür nicht geklärt ist, was wahrscheinlich ein Scheitern des Ganzen nach sich ziehen wird.

### Die „Calling Question“

Mit ihr lädt man zu einer Veranstaltung ein. Sie ist die Kernfrage, die auf eine Entdeckungsreise einlädt, neugierig macht und Herz, Hirn und Bauch herausfordert und aktiviert. Um das zu schaffen, muss sie die Menschen dort abholen, wo sie gerade stehen, und das auf eine einfache, klare Art und Weise, das heißt, mit einer eben solchen Sprache.

### Check-in

Eine wichtige Rolle in einer gehosteten Veranstaltung spielt die so genannte „Check-in-Frage“. Mit ihr wird die erste Runde eingeleitet, die sicherstellen soll, dass alle im Raum wirklich präsent sind und teilnehmen.

### Lackmustest

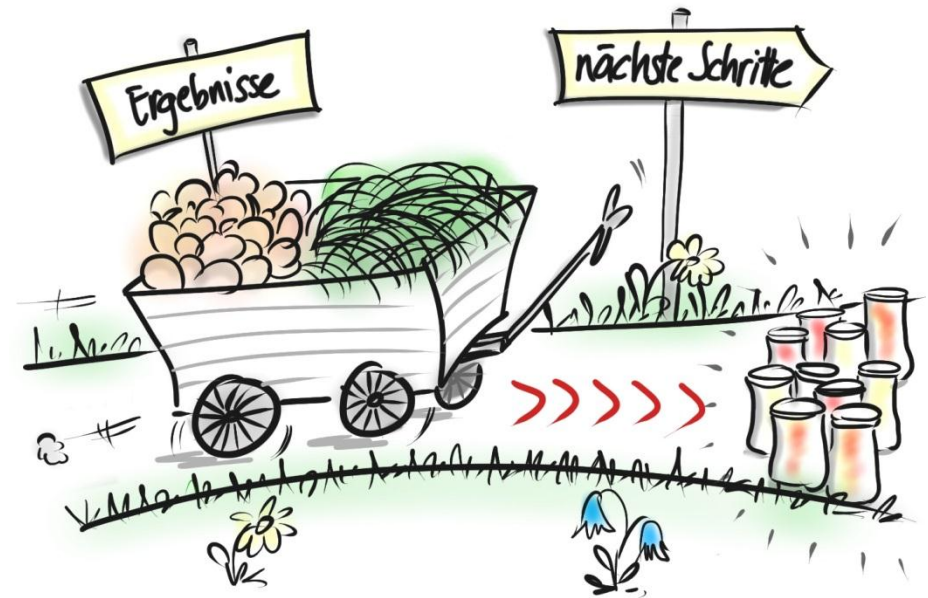
Ob eine Frage gut ist oder nicht, lässt sich einfach feststellen: Hat sie Energie und setzt sie solche frei? Lädt sie ein und inspiriert? Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können, erlauben keine großen Überlegungen darüber hinaus. Fragen hingegen, die mit „Was?“, „Wann?“, „Wo?“, „Wie?“, „Warum?“ anfangen, machen ein Feld auf.

***“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

## Ergebnisse sichern und darauf aufbauen

Im Art of Hosting denken wir bei der Planung eines Prozesses oder einer Veranstaltung von Anfang auch die Frage mit, wie wir die Ergebnisse festhalten und sichern können. So, dass sie dem ursprünglich identifizierten Zweck der ganzen Übung am besten dienen können. Wir planen also nicht nur ein Event, wir planen möglichst genau die Art und Weise der Ergebnisse, die wir erreichen wollen.



### **Mit der Veranstaltung ist es nicht vorbei**

Oft sind gute Veranstaltungen oder Konferenzen Strohfeuer, weil sie nicht adäquat festgehalten werden. Und wir reden hier nicht von üblichen Protokollen, die in elektronischen Ordnern und physischen Ablagen verschwinden. Wir reden vom Festhalten dessen, was an Ideen, Einsichten und magischen (Lern-) Momenten sowie sich herausbildenden Mustern wirklich wichtig ist und uns so den nächsten Schritt in einer Entwicklung ermöglicht.

### **„Ernte“**

Wenn es im Art of Hosting um die Sammlung all dessen geht, was für die weitere Bearbeitung und die nächsten Schritte wichtig ist, sprechen wir von „Ernte“, was für manche befremdlich klingen mag. Bleiben wir beim Bild, das damit verbunden wird, nämlich dem Bauern, der sein Feld bestellt und im Herbst erntet, dann ergeben sich daraus einige weitere Hinweise, wie so eine „Ernte“ eines Prozesses organisiert werden kann. Zum Beispiel hat eine Arbeit, deren Früchte nicht geerntet werden, keinen Sinn.

### **Von Anfang an planen**

Idealerweise läuft die Frage, welche Ergebnisse zu erwarten sind und wie sie festgehalten werden, während des gesamten Planungsprozesses schon mit. In Analogie zum Vorgehen des Bauern kann man sagen, dass nach einer Analyse der Ausgangssituation das Feld vorbereitet und die Ernte geplant wird.

Erst dann geht man daran, die Samen zu säen. Wichtig ist dann, auf die keimenden Pflanzen zu achten, sie zu hegen und zu

pflegen mit dem, was sie brauchen. Im richtigen Moment werden die Früchte dann geerntet und verarbeitet.

### **Bedeutung für die Gruppe schaffen**

Aus dem, was vorliegt, wird durch Analyse, systematisches Ordnen, Herausarbeiten eines roten Fadens, das Verwenden von Metaphern oder das Erzählen einer Geschichte etwas geschaffen, das für die Gruppe Bedeutung und Wert hat. Gut geeignet sind auch Geschichten oder grafische Visualisierung, wie wir sie für dieses e-Book verwenden. Weitere Techniken sind Mindmaps, das Zusammenfassen in Clustern oder eine Abstimmung über eine Reihung.

## Was du heute gleich ausprobieren kannst

Die Beschäftigung und Arbeit mit Art of Hosting beeinflusst die Person und den Blick aufs Leben, die Gespräche, die wir führen, die Arbeitswelt und Führungsstile. Das ist unsere Erfahrung, die sich immer wieder bestätigt. Darüber hinaus bietet Art of Hosting einige Techniken und Anregungen, die du gleich heute anwenden kannst – unabhängig davon, ob du ein Training absolviert hast oder nicht.



## **Kommunikation**

Achtsames Sprechen und genaueres Zuhören lernt man mit der Zeit, können aber natürlich auch sehr bewusst in alltäglichen Gesprächen geübt werden: „Was sagt mein Gegenüber wirklich?“ „Was will vom mir wirklich gesagt werden?“ Um diese Fragen zu beantworten kannst du mehr und mehr deinen Körper befragen. Ja, er gibt dir auch Antworten, wir müssen nur auf ihn hören. Ehrlicher Weise müssen wir hier eine kleine Warnung anbringen: Sinnloser Small Talk kann sehr mühsam werden ;-).

## **Fragen stellen**

Das stabile und gleichzeitig flexible Rückgrat von Art of Hosting, kann auch anderen Situationen eine neue Wendung geben: Fragen stellen. Probier es aus und du wirst sehen, dass deine Gesprächspartnerin und dein Gesprächspartner erleichtert sind, wenn sie nicht sofort eine Patentlösung zu ihrem Anliegen präsentiert bekommen.

## **Knirschzone aushalten und schätzen lernen**

Nein, es ist nicht immer angenehm, durch diese Knirschzone zu gehen. Keine Frage. Erst wenn es genug „geknirscht“ hat, dann kann etwas entstehen, das vorher so nicht sichtbar war. Dann kommt Neues in die Welt. Beobachte es und probiere es aus.

## **Sich selbst hosten**

Diese eine Dimension des Art of Hosting unterstützt uns jeden Tag: Wir hosten uns selbst, so gut es eben im jeweiligen Augenblick geht. Achte einfach bewusst und genau auf deine Bedürf-

nisse. Erst wenn sie gestillt sind, kannst du auch für andere da sein.

## **Üben**

Wir sind Meister und Meisterinnen, die üben - uns selbst hosten, Gespür entwickeln, ausprobieren. Ständiges Üben erst bringt wirklich feines Hosten hervor. Dieses Prinzip lässt sich in vielen Lebensbereichen anwenden. Üben, es tun und so weiter entwickeln, anstatt stehen bleiben.

## **Die Frage nach dem Zweck**

Diese Frage hat sich für uns schon öfters als Zauberfrage gewirkt. „Was ist es eigentlich, das wir hier verfolgen? Was ist unser gemeinsames Warum?“ Oft verursacht diese Frage ein Schweigen und Nachdenken und bringt dann das Gespräch auf eine völlig neue Ebene.

## **Redestück und Gespräch verlangsamen**

Natürlich kann es manchmal befremdlich sein, wenn man ein Redestück in ein Gespräch einführt. Aber es hat neben dem Überraschungseffekt auch die Wirkung, Tempo aus der Unterhaltung herauszunehmen. Und es funktioniert mit Kindern und Erwachsenen. Als Redestück eignet sich übrigens so gut wie alles, das man bequem in der Hand halten kann und dem du diese Bedeutung gegeben hast.

Wir hoffen, dass wir dir mit diesem e-Book einen Überblick darüber geben können, was Art of Hosting ist und auch darüber, was an Schätzen für dich und deinen Alltag drinnen steckt. Viel Freude beim Ausprobieren!

Wir freuen uns über deinen Besuch auf [www.dieGastgeber.eu](http://www.dieGastgeber.eu) zum Weiterlesen und Vertiefen. Du findest uns auch auf Facebook: <https://www.facebook.com/dieGastgeber.eu>



Ilse Pogatschnigg & Thomas Jäger  
[www.dieGastgeber.eu](http://www.dieGastgeber.eu)  
[willkommen@dieGastgeber.eu](mailto:willkommen@dieGastgeber.eu)

Edith Steiner-Janesch  
<http://brightpicture.at>  
[info@brightpicture.at](mailto:info@brightpicture.at)