

Elisabeth Anker

Art of Hosting: Von der Architektur zum »gehaltenen Raum«

Einen guten Rahmen für beteiligungsorientierte Bildungsarrangements schaffen

»Art of Hosting« (AoH) ist nicht nur ein Beteiligungskonzept in der Bildungsarbeit mit Erwachsenen, es ist auch eine Grundhaltung, Menschen zu begegnen und sie durch Bildung in ihrer Lebensgestaltung zu unterstützen.

Wie sieht eine lebenswerte Zukunft aus? Wie wollen wir zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit ermöglichen? Wie werden aus unseren »Teilnehmern und Teilnehmerinnen« in der Erwachsenenbildung eigenverantwortliche und kreative Beteiligte an gesellschaftlichen Prozessen?

Diese Fragen standen am Beginn der Erfahrung, die wir im »Haus der Begegnung«, einem kirchlichen Bildungshaus in der Tiroler Landeshauptstadt Innsbruck, anlässlich der Implementierung eines neuen Bildungsangebots machten. Unter dem kurzen wie unscharfen Begriff »Art of Hosting« werden vermehrt Beteiligungsdesigns, Salons, Trainings und Projektschmieden angeboten.

Unser Bildungshaus hat einen gesellschaftspolitischen Auftrag. Wir beschäftigen uns mit der Frage gesellschaftlicher Teilhabe. In den letzten zweihundert Jahren waren die gesellschaftlichen Strukturen (mit all ihren Einschränkungen) für jeden Menschen klar und festgelegt. Bildung ermöglichte sozialen Aufstieg und politische oder

kulturelle Wirksamkeit für den Einzelnen, vorausgesetzt er (und später auch sie) hatte Zugang zu Ausbildung und Studium. Ziel der Bildung des Einzelnen war die Anpassung an die vorhandenen Strukturen, um damit innerhalb des gesellschaftlich Legitimen und Faktischen handlungsfähig zu sein.

Heute stellen uns die Fülle der verfügbaren Information, die Komplexität gesellschaftlicher Handlungsfelder und politischer wie persönlicher Möglichkeiten vor eine neue Herausforderung. Nicht mehr die Struktur muss »gelernt«, also verstanden werden, um darin wirksam zu sein. Vielmehr müssen in einer unüberschaubaren gesellschaftlichen Wirklichkeit neue Fertigkeiten erworben werden. Systemkenntnisse müssen ergänzt werden mit Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Zivilcourage sowie der Fähigkeit, im Unübersichtlichen verantwortbare Entscheidungen zu treffen. Viele der Probleme, die heute in Europa auf uns zukommen – wirtschaftliche Krisenszenarien, Migration und Flucht, gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt – lassen sich nicht mit den Kenntnissen »von gestern« lösen. Wie aber nun das Neue aus der Zukunft heraus entwickeln? Dafür braucht es unter anderem »Schwarmintelligenz« – das Wissen und die guten Ideen vieler, um die Zukunftsfähigkeit und Resilienz unserer Gemeinschaften zu entwickeln.

»The Art of Hosting and Harvesting Conversations that Matter« meint die Kunst, Gastgeber/-in für wesentliche und »folgenreiche« Gespräche zu sein (und deren Ergebnisse zu »ernten«, also für die Weiterarbeit verfügbar zu machen): Gespräche, deren Ergebnisse durch die Beteiligung vieler auch die Chance zur Umsetzung und Erprobung haben. Art of Hosting steht für Co-Intelligenz, Zusammenarbeit und Selbstorganisation und bietet Methoden, die für sich genommen nicht neu sind (Open Space, Appreciative Inquiry, World Café, Circle/Kreisgespräch, Dialog). Über dieses Methodenrepertoire hinaus steht »die Kunst des Gastgebers« aber auch für eine Haltung, die erkannt hat, dass Lösungen für komplexe Herausforderungen nicht mehr nur durch Expert/-innenwissen und/oder politische Machtverhältnisse generiert werden können. Vielmehr geht es darum, Hierarchien, sei es durch gesellschaftliche Rollen bzw. Positionen, Expertise oder Erfahrung, zu durchbrechen. Nicht der Kreis von Personen, die »üblicherweise« an einem Problem arbeiten (Projekt- bzw. Expertenteams oder Ausschüsse mit bestellten oder gewählten Vertreter/-innen), sondern eine möglichst bunte und vielfältige Gruppe aus Betroffenen, Expert/-innen, »Zaungästen«, zivilgesellschaftlich Interessierten – altersmäßig und wenn möglich auch kulturell gut gemischt – arbeitet mit der ihr innewohnenden Erfahrungs- und Perspektivenvielfalt. Die größtmögliche Diversität erzeugt zunächst natürlich auch Friktionen. Doch wenn es gelingt, diese Vielfalt im Prozess durch eine klare Zielformulierung, für das Anliegen bedeutsa-



Dr. Elisabeth Anker ist Theologin, Erwachsenenbildnerin und Organisationsberaterin. Sie leitet das Haus der Begegnung in Innsbruck/Österreich.

me Fragen und einen gut gehaltenen Raum in Kommunikation zu bringen, wird Emergenz möglich. Vielleicht ist es gerade die Fähigkeit, mit Diversität und Uneinheitlichkeit eben nicht ordnend und kontrollierend umzugehen (um Gegenstimmen möglichst zu neutralisieren), welche die immer wieder überraschende Entstehung von Neuem ermöglicht. Im Art of Hosting nennen wir diese Gratwanderung zwischen dem Chaos (das durch Vielfalt entsteht) und (hierarchischer oder bürokratischer) Ordnung den »chaordischen Pfad«. So entfalten sich durch das Vertrauen auf die kollektive Weisheit der Gruppe in ihrer Unterschiedlichkeit neue Sichtweisen und daraus neue Ideen bzw. Entwürfe.

Struktur und freies Spiel der Kräfte

Begleitet wird ein solcher Prozess von Gastgeberinnen und Gastgebern »Hosts«), die im Team die Balance zwischen Struktur und Orientierung einerseits und dem freien Spiel der Kräfte andererseits halten. Die Kunst, Gastgeber/-in eines solchen konstruktiven Geschehens zu sein, fordert von den Hosts zunächst viel Erfahrung mit und eine gute Kenntnis der Methoden: Wirkungen und »Nebenwirkungen« müssen bekannt und für die Prozessdynamik entsprechend eingesetzt werden. Darüber hinaus ist eine profunde Kenntnis gruppendifamischer Prozesse sowie Erfahrung mit partizipativen Designs erforderlich. Schließlich geht es darum – und das ist vielleicht die Kernkompetenz eines guten Hosts – »den Raum zu halten« (to hold the space within the process).

In der Folge will ich versuchen, das Halten des Raumes näher zu erläutern. Als Harrison Owen in den 1980er-Jahren die Open-Space-Technologie entwickelte, erzählte er einmal, dass ihm in früheren Konferenzen Folgendes aufgefallen sei: die wichtigsten und wesentlichen Gespräche entstanden nicht in den moderierten Foren oder den Diskussionen nach den Vorträgen – sondern in den Pausen. Beim Kaffee zwischen den Arbeitseinheiten

verständigten sich die Teilnehmenden aus eigenem Antrieb mit für sie interessanten Leuten über für sie spannende Themen und Anliegen. Damit wurde ihm klar, dass er, um gute Ergebnisse zu erzielen, in der Moderation von Tagungen viel mehr auf die Selbstorganisation der teilnehmenden Menschen zu setzen hatte. So entstand die Open-Space-Technologie als »Frei-Raum« innerhalb einer gebundenen Struktur. Ähnlich ist es im Art of Hosting, das jedoch auf eine Kombination von für Selbstorganisation und interessengeleitete Eigeninitiative passenden Methoden setzt.

Ähnlich wie jede Open-Space-Konferenz lebt ein Art-of-Hosting-Prozess davon, dass es im Vorfeld gelingt, ein packendes und herausforderndes Thema, das die Teilnehmenden wirklich bewegt, mittels geeigneter Fragen (und des methodischen Designs) so aufzubauen, dass die geforderte Vielfalt in der Arbeitsgruppe entsteht.

Wie nun der Raum im Art of Hosting zum konstitutiven Bestandteil der Prozessarchitektur wird, möchte ich in drei Bildern ausführen. Erstens die Ebene der Raumgestaltung innerhalb der Bildungseinrichtung. Zweitens die Herstellung einer Atmosphäre der Gastlichkeit und der Ermöglichung für die Teilnehmenden, während der gemeinsamen Arbeit gut für sich selbst

zu sorgen. Und schließlich drittens in der Fähigkeit der Gastgebenden, den Raum zu halten durch Präsenz und (Selbst-)Empathie.

Von der Raumgestaltung zum Halten des Raumes

Schon beim Eintreffen wird durch die Vorbereitung der Arbeitsräume deutlich, dass hier Platz geschaffen wird für eine Zusammenarbeit, die sowohl ergebnisorientiert und zielgerichtet als auch lustvoll sein und Spaß machen soll. Dazu dient zunächst ganz einfach die Gestaltung des Raumes für das Plenum. Ein Stuhlkreis oder im Kreis angeordnete Tische (wenn der Einstieg etwa bereits mit einem World Café beginnt) lassen die Teilnehmenden sich auf Augenhöhe begegnen. So sitzen alle – vom Betriebsrat bis zur Vorstandsvorsitzenden, vom Experten bis zur ehrenamtlich Tätigen – auf einer Ebene und lernen, sich als Menschen zu begegnen, ohne die Grenzen von Funktion und Rolle in den Vordergrund zu stellen. (Natürlich bestehen diese Schranken weiterhin. Aber sie bleiben – wenn es gelingt, den Fokus auf den Fragen und Interessen der Teilnehmenden zu halten – im Hintergrund.) Der Raum für das Plenum wird sehr bewusst als Arbeitsraum gestaltet. Die Teilnehmenden finden darin Stifte,



Keep smiling: Nah am Wasser

Foto: Theo Bruns



Keep smiling: Nur mit dir allein kann ich glücklich sein

Foto: Theo Bruns

8

Papier, Plakate und andere Arbeitsmaterialien; darüber hinaus bietet die vorbereitete Umgebung ästhetische Impulse wie einen grafisch aufbereiteten Prozessablauf zur Orientierung, eine gestaltete Mitte und schließlich ganz schlicht auch die Möglichkeit, Taschen, Jacken etc. zu verstauen (bzw. wieder zu finden). So weit, so bekannt in jeder Bildungseinrichtung mit gutem Standard. Es mag vielleicht auffallen, dass Seminartechnik wie Laptops und Beamer für vorbereitete Präsentationen weitgehend fehlen bzw. eher im Hintergrund für das »Harvesting« (die »Ernte« aus den Gesprächen) eingesetzt werden. Die Gäste betreten also ein eher »analoges«, nicht medial geprägtes Umfeld. Es geht um Begegnungen und Gespräche, und zwar »live«; und dazu ist nicht mehr vonnöten, als ein angenehm temperierter, gut ausgeleuchteter und barrierefrei zugänglicher Raum, der groß genug für die erwartete Zahl an Teilnehmenden ist. Da die Arbeitseinheiten in unterschiedlichen methodischen Formaten auch Raumbedarf außerhalb des Plenarsaales bedingen, wird darauf geachtet, Nischen im Haus und zusätzliche Seminar- bzw. Besprechungsräume zur Verfügung zu haben. Ein Art-of-Hosting-Design fordert daher in unserem Bildungshaus einen großen Teil der räumlichen Ressourcen, auch wenn

die Gruppengröße beispielsweise auf 50 bis 70 Personen begrenzt ist. (Art of Hosting »funktioniert« auch in kleineren Gruppen. Großgruppensettings erleichtern jedoch die Wahlmöglichkeiten für die Teilnehmenden.)

Willkommenskultur

Gastlichkeit und Willkommenskultur in einem Art of Hosting-Format brauchen darüber hinaus die bewusste Sorge für das leibliche und damit geistige Wohl der Teilnehmenden: Pausengerüste und Verpflegung unterbrechen und erweitern die Arbeitseinheiten. Die im Plenarsaal oder in den Gruppenräumen begonnenen Konversationen werden in den Pausen fortgesetzt und oft auch hinsichtlich möglicher Umsetzungen konkretisiert. So entstehen aus den individuellen Beweggründen, welche die einzelnen Teilnehmenden in die Konferenz geführt haben, gemeinsame Interessen und damit Beziehungen, die über das Ereignis selbst hinaustragen. Kontakte werden geknüpft, Vereinbarungen getroffen, weiterführende Treffen ausgemacht. Ein nicht unbedeutender Faktor ist auch, dass für viele Menschen das lange Sitzen anstrengend und häufig ungewohnt ist. Daher gehört neben der Sorge für Stärkung und Erfrischungen auch die Möglichkeit, sich zu bewegen

(durch Körperübungen eventuell sogar im Freien), zum Raumkonzept von Art of Hosting.

Vom Halten des äußeren und inneren Raumes

Gastgeber/-in für wirksame und wesentliche Gespräche zu sein besteht für das Hosting-Team aus einer Verschränkung von vier Präsenzqualitäten, die im Zusammenspiel den äußeren Raum (die Gegebenheiten der Bildungseinrichtung) mit dem inneren Raum (als »Enabling Space, also als Möglichkeitsraum für neue Ideen und innovative Lösungen) verbinden.

»Sei ein guter Gastgeber, eine gute Gastgeberin für dich selbst« lautet die erste Aufforderung. Selbstsorge, Präsenz, sich selbst genügend Freiräume und Möglichkeiten einzuräumen ermöglichen eine wache und aufmerksame Wahrnehmung des Geschehens. Dies festigt den Host als Begleiter/-in des Prozesses einerseits für das Hier und Jetzt und öffnet ihn oder sie für das, was kommt (das Geplante und das Unplanbare). Auf diese Weise präsent zu sein ermöglicht es, die Umwelt bewusst wahrzunehmen und ihre Einflüsse im Raum aufzugreifen. Im Prozessablauf werden auch die Teilnehmenden in diese Präsenz eingeladen. Dies geschieht durch eine gute Klärung der Rahmenbedingungen und die Vereinbarung von Spielregeln, welche die Spannung aus Freiwilligkeit/Selbstorganisation und Verbindlichkeit austarieren. Methodisch gibt ein »Check In« die Möglichkeit, jeden und jede zu hören – somit werden alle Anwesenden im gemeinsamen Raum präsent.

Die zweite Herausforderung lautet: »Sei ein guter Teilnehmer, eine gute Teilnehmerin«. Das bedeutet für das Hosting-Team zunächst, dass jede eigene Erfahrung in Beteiligungsprozessen die Begleitung und Ermöglichung partizipativen Arbeitens, Lernens und Führens unterstützt. Zudem sind nie alle Hosts eines Teams gleichzeitig in einer aktiven Rolle. Im Zwischenraum zwischen der Teilnehmer- und der Gastgeber/-innenrolle ist es gebo-

ten, sich in die Gespräche authentisch und mit Erfahrung einzubringen und die kollektive Weisheit im Feld wahrzunehmen und zu bestärken: durch Wertschätzung und Ermutigung, durch Zuhören und Nachfragen, durch experimentelles Weiterspinnen neuer Gedanken. Diese Haltung der Hosts im Gesamtgeschehen beeinflusst wesentlich die Zugangsweise und Kommunikation der Teilnehmenden. So lernen alle (Teilnehmenden und Hosts), eine respektvolle und nichtwertende Haltung einzunehmen und Achtsamkeit im Gespräch zur Verfügung zu stellen. Wenn wir vorschnell urteilen und bewerten, verschließen wir uns der Neugierde und der Offenheit für das mögliche Ergebnis. Zu schnelle Antworten und Lösungen blockieren den Prozess. Entschleunigung ermöglicht Klarheit und das Emergieren von kollektiver Weisheit.

Die dritte Form der Hosting-Praxis fordert auf: »Lade zu Gesprächen ein und sei ein-/e gute/-r Gastgeber/-in«. Damit wirklich wichtige Gespräche stattfinden können, braucht es elementare und treffende Fragen sowie das Sammeln und Verknüpfen der Erkenntnisse, Lernerfahrungen und Ideen. Dies mag wie das »Kerngeschäft« des Hostings klingen. Hier geht es nun darum, Räume zu schaffen für gemeinsames Lernen und Kokreation von Lösungen für komplexe Fragen. Gespräche zu führen und zu begleiten ist mehr als reine Moderation. Die Verantwortung

für den »Gesprächsraum« zu übernehmen, die Teilnehmer/-Innen zu ermutigen und in ihren jeweiligen Stärken wahrzunehmen bedarf der bewussten Wahrnehmung von (Gesprächs-)Führung als Schaffung eines Möglichkeitsraums. Die Verantwortung in dieser Präsenzqualität erstreckt sich auch auf die Ernte des Treffens, also auf die Früchte des Gesprächs. Sie sind die Basis, auf der die Teilnehmenden danach mit ihren Ideen weiterarbeiten können. Ein gutes »Harvesting« stellt sicher, dass die Resultate kommunizierbar und nachhaltig vorhanden sind und sich der Aufwand für die Zusammenkunft gelohnt hat.

Die vierte Präsenzqualität schließlich geht über das konkrete Art-of-Hosting-Treffen hinaus. »Sei Teil einer Gemeinschaft von Übenden« könnte der damit verbundene Appell lauten. So verbinden Hosts ihre Erfahrungen mit denen anderer Gastgeber/-innen, reflektieren ihre Praxis und entwickeln in Arbeitspartnerschaften neue Zugänge zu partizipativem Lernen.

Art of Hosting lebt von der unmittelbaren Übertragbarkeit eines einmal als Teilnehmer/-in erlebten Prozesses auf eigene Anliegen und Fragen, sofern sich Menschen finden, die diese teilen. Damit werden Teilnehmende unter Umständen sehr schnell selbst zu Gastgeber/-innen und üben das Aufspannen und Halten des Raums, in dem sich kollektive Weisheit manifestiert. Es sind nicht die alten, »download-

baren« Lösungen, sondern die neuen Ideen, die durch Kokreation entstehen und die Zukunftsfähigkeit unserer Gemeinschaften ausmachen. In einem Beteiligungsprozess geht es nicht um »Heldentum« Einzerner, sondern um Synergie. So kann das Ganze mehr und größer werden als die Summe der Teile; und so werden die Ergebnisse nachhaltig, weil sie eingebettet sind in ein Netzwerk aus Beziehungen von Menschen, die sich in der Kunst, wesentliche Gespräche zu führen und zusammenzuarbeiten, üben und weiterentwickeln. Ein in dieser Form kolaboratives »Feld« kann unerwartete und überraschende Resultate hervorbringen.

Das Gestalten des äußeren und das Halten des inneren Raums halte ich für eine meiner spannendsten Erfahrungen in der Erwachsenenbildung. Durch Art of Hosting haben sich auch unsere »normalen« Veranstaltungen im Haus der Begegnung verändert: Wir achten mehr darauf, kommunikative Räume abseits von »Anfragediskussionen« bei Panels, Podien oder nach Vorträgen zu eröffnen. Daher arbeiten wir an neuen Formaten, die es Referent/-innen und Teilnehmenden gleichermaßen ermöglichen, gemeinsam und voneinander zu lernen.

Weitere Informationen

»Art of Hosting and Harvesting Communications That Matter« verbindet Praktizierende weltweit zu einer Open-Source-Community. Die Methoden, Ansätze und Modelle werden in vielfältigen Praxisfeldern angewandt, erprobt und weiter entwickelt. Handbücher und Trainingsunterlagen sind im Netz downloadbar und stehen unter einer Creative-Commons-Lizenz. Informationen unter www.artof-hosting.org und www.zukünfte.at/partner/aoh (die Tiroler Seite).

Literatur

- Holman, P.; Devane, T. (Hg.) (2006): Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden. Heidelberg.
- Kosha, A. J. (2010): Die Kraft der kollektiven Weisheit. Wie wir gemeinsam schaffen, was einer allein nicht kann. Bielefeld.
- Maleh, C. (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Basel.
- Wheatley, M.; Frieze, D. (2011): Walk out, walk on. A learning journey into communities daring to live the future now. San Francisco.



Keep smiling: Sonne hinter Gittern

Foto: Theo Bruns