



Die Gruppe führt

ALLE BILDER © URSULA HILLBRAND

Führerlose Führung in der »Art of Hosting«

Ende Juli 2012 war Wolf Schneider auf der »Konferenz Integrale Politik« in Götzis, Vorarlberg, als Teilnehmer, Kabarettist und Konferenz-Clown eingeladen und lernte dort zum ersten Mal »The Art of Hosting« kennen. Bei dieser Methode des Crowd-Sourcings geht es darum, Gruppen nicht mit einer vorgefertigten Absicht zu führen, sondern – ähnlich dem sokratischen Hebammenprinzip – die ihnen innewohnenden Absichten zu entdecken, diese Absichten »zu ernten« und die Gruppe dann sich selbst führen zu lassen. Aus dieser Erfahrung ergab sich eine Freundschaft mit der »erfahrenen Gastgeberin« Ursula Hillbrand, die in Brüssel mit Euro-Beamten arbeitet, Art of Hosting Leiter/innen ausbildet und in Bregenz und anderswo Integrale Salons initiiert hat

WOLF SCHNEIDER IM GESPRÄCH MIT URSULA HILLBRAND

? Hallo Ursula, du praktizierst seit einigen Jahren die »Kunst des Gastgebens«, The Art of Hosting. Was ist das?

Genauer formuliert nennen wir es die Kunst, Gastgeberin von guten Gesprächen zu sein. Es ist die Kunst, authentische Gesprächsräume zu schaffen, um Menschen zu ermöglichen, ihr Ureigenes mit größtmöglichem Potenzial einzubringen, in welcher Form auch immer. Dabei verwenden wir viel Aufwand und Achtsamkeit, um schon so früh wie möglich zu co-kreieren, damit wir dem Kontext und den Eigenheiten der Menschen, die eingeladen werden, so gut wie möglich entsprechen.

»Hosts« sind wahre Prozesskünstler. Sie warten nicht nur mit einem vielseitigen Dialogformrepertoire auf, sondern auch mit der nötigen Demut und dem Respekt vor schon Gewordenem. So können sie großen und kleinen Gruppen helfen, gemeinsam zu erkennen, was sie gemeinsam wissen und vor allem: was sie wollen! Die Art of Hosting geht von der Nutzung der kollektiven Intelligenz aus, bis hin zur kollektiven Weisheit. Sie kann eine gemeinsame Klarheit schaffen, die dann die unsichtbare Führung mit der nötigen Herzblutenergie übernimmt. Die Zeit der einsamen Wölfe und Leader ist vorbei. Führung und Leadership ist von jedem Punkt aus möglich, wenn sie wahrgenommen wird. Die Art of Hosting besteht wesentlich aus sinnstiftenden Konversationen – diese gemeinschaftlich zu ernten, ist ein Erfolg. Der ist manchmal sofort sichtbar, manchmal erst später. Jedenfalls fließt das Ergebnis in den weiteren Prozess ein, der dann eine Basis für Entscheidungsprozesse ist.

Wie geschieht dort, bei der Art of Hosting, Führung? Ist es »der Prozess«, der da führt? Wer oder was führt da?

Es führt die gemeinsame Absicht, die im optimalen Falle in voller Klarheit allen präsent ist. Wenn sie noch nicht allen klar ist, kann der Prozess sie aufdecken. Die gemeinsame Absicht wirkt dann als unsichtbarer Führer – und zwar nachhaltig, bis zum letzten Sitz im Saal. So einfach ist das. Und so schwierig. Alle gut gehosteten Prozesse beginnen und enden immer dort: bei der Schaffung der Klarheit des gemeinsam geteilten Zwecks und Ziels. »Shared purpose is the invisible leader« heißt das kurz und schmerzlos auf Englisch, auf Deutsch finde ich es noch etwas holprig zu erklären.

Ich habe das Entstehen einer solchen Klarheit auf der »Konferenz Integrale Politik« im Sommer 2012 selbst miterlebt und war davon sehr beeindruckt, weil da der Sinn und Zweck – und damit die Führung – aus dem Kollektiv der dort Versammelten heraus zu entstehen schienen. Sinn und Zweck wurden nicht mehr, wie bei den meisten der bisher üblichen Führungsstrukturen, von einer einzelnen Person vorgegeben. Diese Klarheit zu erringen scheint mir aber in den meisten Fällen gar nicht so leicht zu sein.

Das stimmt. Deshalb bereiten wir »Gastgeber« uns auf diese Prozesse auch gut vor. Wir verwenden dazu den »chaordischen Weg«. Das Wort ist eine Fusion aus »Chaos« und »Ordnung«, und es bedeutet, dass wir dabei so wenig Struktur wie nötig verwenden und so viel Chaos wie möglich zulassen, um so eine gesunde Kreativität zu erzeugen. Ähnlich wie in anderen Kunstsparten wird bei der Kunst des Gastgebens sehr viel Energie in die Vorbereitung gesteckt und in das Er-

schaffen idealer Umstände, damit sich die Kreativität dann im Event voll entfalten kann.

Eine vorgegebene Führung kann die Kreativität eines Teams dämpfen, sogar vernichten, das stimmt. Wenn du durch den chaordischen Weg die Türen für eine solche tiefe, aufrichtige und damit vielleicht auch nachhaltige Kreativität öffnest: Wer führt da den Prozess? Oder, anders gefragt, was tust du, wenn ein solches Team plötzlich in voller Klarheit die eigene Absicht entdeckt, seinen Gegner oder vermeintlichen Konkurrenten vernichten zu wollen?

Ein alter Hosting-Spruch ist: If it's about them, don't do it without them. Darum würde ich in einem solchen Falle vorschlagen, ein Meeting mit der vermeintlichen »Gegenseite« zu planen und eine gemeinsame Frage, die für beide Seiten Sinn macht, gemeinsam zu entdecken. Wir leben noch oft mit dem Paradigma der Polarisierung, das davon ausgeht, dass es zwei Seiten gibt. Wenn wir eine gemeinsame Frage finden, die auch für den anderen sinnstiftend ist, werden wir uns diesem vermeintlichen Feind plötzlich annähern.

Wer ist denn der Feind in uns? Wenn wir dem anderen als Mensch auf Augenhöhe begegnen (etwas, was zum Kernziel des Art of Hosting gehört), dann nehmen wir die menschliche Seite des »Gegners« wahr und können der Einstellung des anderen plötzlich etwas abgewinnen und sie verstehen. Oder noch ein weiterer Schritt: Wir entdecken den Feind in uns! Wir verurteilen beim anderen ja nur, was wir in uns selbst verurteilen, und umgekehrt. Solche urteilsfreien Räume bringen einen sehr weit.

Die Zeit der einsamen Wölfe und Leader ist vorbei

Das bringt mich zu den vier Dimensionen der Hosting-Praxis. Die erste Dimension ist das Hosting Yourself, oder die Kunst, sich selbst ein guter Gastgeber sein. Da entdecken wir, was für Einstellungen wir haben. Die zweite Dimension ist, sich voll und ganz in den Dialog einzubringen, sich zu engagieren. Wenn ich da einen gemeinsamen Zweck im Zentrum habe, fallen alle die aus, die diesen Zweck nicht teilen, sie haben gar kein Interesse mehr, dabei zu sein und mitzumachen. In der dritten Dimension geht es darum, Bedingungen für gute Konversationen und Konversationsräume zu schaffen, das ist die Kunst des Hostens an sich, das

Handwerk des Gastgebens. In der vierten Dimension geht es dann darum, zu einer lernenden Gemeinschaft zu werden, aus der wir wieder für das Neue schöpfen können.



Das klingt gut. Ich komme trotzdem nochmal zum Thema der Führung zurück. Diese vier Dimensionen der Hosting-Praxis kommen ja nicht von allein. Auch wenn sie schon da sind, macht die Gruppe sich das nicht von allein bewusst. Jemand oder etwas führt die Gruppe dahin, diese vier Dimensionen zu erkennen und entsprechend diesen Prozess zu durchlaufen. In diesen Art-of-Hosting-Gruppen bist vermutlich du dabei ein entscheidender Agent. Führst du dabei die Gruppe dahin, sich selbst zu führen?

Wer ein Art-of-Hosting-Training absolviert, lernt dabei diese vier Dimensionen der Hosting-Praxis kennen. Jeder Host sollte die kennen und beherrschen. Dabei achten wir darauf, dass diese vier Dimensionen so konkret wie möglich erlebt werden. Bei unserem letzten Training im Juli gab es zum Beispiel ganz praktische Körperübungen zum Gleichgewicht in der Gruppe. Die machen wir, um damit zu experimentieren, wie man sich auf andere verlassen kann, wenn man im Hosting-Team arbeitet. Wir verbringen viel Zeit in jeder dieser vier Dimensionen, damit es deutlich wird, wie sich die verschiedenen Qualitäten anfühlen und wie wichtig sie sind. Wenn wir Art-of-Hosting als Betriebssystem verwenden, nehmen die Teilnehmer/innen es eher implizit oder energetisch wahr, dass (auf die erste Dimension bezogen) die Hosts an sich selbst arbeiten, damit sie dann die Teilnehmer in diesen runden, stimmigen Raum einladen können, der sich dann da eröffnet. Sie nehmen auch wahr, wie das Hostingteam eine lernende Gemeinschaft bildet und sich die Teilnehmer wie Organe in einem Körper aufeinander verlassen können. Wenn gut gehostet wird, strahlt das auch eine gewisse Demut aus, da das Hosting-Team nicht in der Mitte stehen will, sondern der oder die Einladenden stehen da mit ihren Gästen.

Ich stelle meine Frage jetzt nochmal etwas anders: Wenn dieses Betriebssystem des Hostings,

dem du dich da lernend, mitfließend, sogar demütig hingibst, dich und euch an eine Stelle führt, wo du nicht sein willst, was tust du dann? Oder noch anders: Gibt es Konflikte zwischen deiner inneren Stimme, deinem Gewissen oder deinen ethischen Prinzipien mit dem, was die Gruppe will? Und wenn ja, was tust du dann?

Das ist mir in all den Jahren noch nie passiert, insofern ist die Frage etwas hypothetisch. Es ist ja Teil unserer Arbeit, sehr viel Aufwand und Zeit für den Vorbereitungsprozess zu verwenden. Ähnlich meiner Hebamme, die mich vor der ersten Hausgeburt einige Male besucht hat, um zu sehen, wie ich und wir als Familie denn in verschiedenen Umständen reagieren, ist es auch beim Hosting-Prozess. Aufgrund der oft sehr persönlichen Natur der Zusammenarbeit und des Ablaufs schaut man sich als Host den Kunden oder Einladenden sehr genau an, bevor man zusagt, einen Prozess zu hosten. Ich würde sagen, als Host unterliegt man, wie bei vielen anderen Berufen und Tätig-

ser Führung« bestimmt wird, dann wird das deutlich gesagt, und alles ist transparent. Das heißt, wenn der Einladende zu einem Punkt gebracht wird, an den er eigentlich nicht hin wollte, wusste er das vorher und hat das in Kauf genommen. Hostingprozesse sind insofern definitionsbedingt nur für Menschen und Organisationen hilfreich, die die ganze Wahrheit wissen wollen und diese auch umarmen können, sonst macht solch ein Prozess keinen Sinn.

Wahre Hosts versuchen immer, ohne vorgefasste Meinung oder Erwartung zum Ausgang in einen Prozesses zu gehen. Sie sind mit der Thematik oder dem Inhalt oft nur wenig vertraut, das ist Sache der Einladenden. Die Hosts kümmern sich um den Prozess, und sie dienen dem Prozess. Sie helfen dabei dem Einladenden, das ganze Potenzial der Gruppe sichtbar zu machen und auch zu benutzen! Außerdem ist der Host und Prozessbegleiter dafür verantwortlich, den Einladenden oder »Kunden« darauf vorzubereiten, dass der Ausgang aller Wahrscheinlichkeit nach nicht vorhersehbar ist! Bei Aufgaben, die sich im Bereich der Visionsfindung oder der Innovation befinden, bei allem, was sich wandeln darf und soll, ist das erwünscht. Wenn ich wieder gleiche Ergebnisse zu gleichen Bedingungen haben will, ist die Art-of-Hosting nur bedingt sinnvoll, oder nur für einen Teilbereich der Aufgaben.

Sollte ich während eines Prozesses je in einen Konflikt geraten mit meiner eigenen ethischen Überzeugung, ohne dass ich das vorhersehen konnte, werde ich das zu verstehen geben und aus dem Prozess ausscheiden. Bisher war das noch nie der Fall, da ja in der Vorphase so viel Aufwand betrieben wird. So kennt man als Host in der Regel die Menschen gut genug, mit denen man zusammenarbeitet, und kann für sich abchecken, ob eine Zusammenarbeit stimmig ist. Vertrauen zwischen allen Beteiligten ist für diese Art von oft enger Zusammenarbeit eine Vorbedingung. Im Idealfall geht es um Ko-kreation in Emergenz, und darum, emotionale und andere menschliche Äußerungen gemeinsam halten zu können. Es ist ein bisschen wie unter Künstlern: Die schauen sich auch genauer an, mit welchen anderen Musikern oder Schauspielern sie auf der Bühne stehen wollen. Im Regelfall hat man genug miteinander geübt, dass man als Team gut agieren kann. Beim Hosting ist das genauso. Es kommt natürlich vor, dass eine Gruppe eventuell etwas langsamer an einen Punkt kommt, den man als



keiten, einer ethischen Verpflichtung, nur die Prozesse anzunehmen, die mit den eigenen Werten annähernd übereinstimmen. Werde ich angeheuert, um partizipative Prozesse für die Waffenindustrie zu organisieren, darf ich mir das überlegen, ob ich das annehme oder nicht. Ebenso wenn ich sehe, dass ein partizipativer Prozess dazu missbraucht wird, um eine vorgegebene Meinung durchzudrücken, oder um ein bestimmtes, schon festgelegtes Ergebnis zu »erreichen«. Bei einer solchen Alibi-Übung sage ich natürlich nein. Diese Prozesse müssen frei bleiben von Manipulation. Sollte dennoch manipuliert werden, wird auch das sichtbar, und das nächste Mal fehlen dann garantiert die Teilnehmer.

Am Anfang eines jeden Prozesses erklärt der Einladende seine Absichten, und was mit den Ergebnissen passiert. Das muss eingehalten werden, egal, wie die Ergebnisse am Ende aussehen. Wenn es von vornherein klar ist, dass eine bestimmte Entscheidung schon festgelegt wurde und zum Beispiel nur ein Teil der Umsetzung mit wirklich »führerlo-

ser Führung« bestimmt wird, dann wird das deutlich gesagt, und alles ist transparent. Das heißt, wenn der Einladende zu einem Punkt gebracht wird, an den er eigentlich nicht hin wollte, wusste er das vorher und hat das in Kauf genommen. Hostingprozesse sind insofern definitionsbedingt nur für Menschen und Organisationen hilfreich, die die ganze Wahrheit wissen wollen und diese auch umarmen können, sonst macht solch ein Prozess keinen Sinn. Wahre Hosts versuchen immer, ohne vorgefasste Meinung oder Erwartung zum Ausgang in einen Prozesses zu gehen. Sie sind mit der Thematik oder dem Inhalt oft nur wenig vertraut, das ist Sache der Einladenden. Die Hosts kümmern sich um den Prozess, und sie dienen dem Prozess. Sie helfen dabei dem Einladenden, das ganze Potenzial der Gruppe sichtbar zu machen und auch zu benutzen! Außerdem ist der Host und Prozessbegleiter dafür verantwortlich, den Einladenden oder »Kunden« darauf vorzubereiten, dass der Ausgang aller Wahrscheinlichkeit nach nicht vorhersehbar ist! Bei Aufgaben, die sich im Bereich der Visionsfindung oder der Innovation befinden, bei allem, was sich wandeln darf und soll, ist das erwünscht. Wenn ich wieder gleiche Ergebnisse zu gleichen Bedingungen haben will, ist die Art-of-Hosting nur bedingt sinnvoll, oder nur für einen Teilbereich der Aufgaben. Sollte ich während eines Prozesses je in einen Konflikt geraten mit meiner eigenen ethischen Überzeugung, ohne dass ich das vorhersehen konnte, werde ich das zu verstehen geben und aus dem Prozess ausscheiden. Bisher war das noch nie der Fall, da ja in der Vorphase so viel Aufwand betrieben wird. So kennt man als Host in der Regel die Menschen gut genug, mit denen man zusammenarbeitet, und kann für sich abchecken, ob eine Zusammenarbeit stimmig ist. Vertrauen zwischen allen Beteiligten ist für diese Art von oft enger Zusammenarbeit eine Vorbedingung. Im Idealfall geht es um Ko-kreation in Emergenz, und darum, emotionale und andere menschliche Äußerungen gemeinsam halten zu können. Es ist ein bisschen wie unter Künstlern: Die schauen sich auch genauer an, mit welchen anderen Musikern oder Schauspielern sie auf der Bühne stehen wollen. Im Regelfall hat man genug miteinander geübt, dass man als Team gut agieren kann. Beim Hosting ist das genauso. Es kommt natürlich vor, dass eine Gruppe eventuell etwas langsamer an einen Punkt kommt, den man als

Es führt die gemeinsame Absicht, die im optimalen Falle in voller Klarheit allen präsent ist

Host mit einiger Erfahrung schon voraussehen kann, dann ist höchstens ein bisschen Geduld gefragt, und das Vertrauen auf den Prozess sowie das Vertrauen auf die kollektive Intelligenz. Man muss das einfach erlebt haben, es funktioniert immer, und das Schöne ist: Es gibt immer einen viel besseren Ausgang, als man sich erträumt hätte. Die menschliche Natur, unter idealen Umständen vertrauensvoll und achtsam gehostet, kann zu so wunderbaren Leistungen und Ergebnissen führen, da bleibt einem oft der Atem weg. Es hängt also von der Führungsqualität und der Reife eines jeden Einladenden ab, dass er/sie die Führung der Gruppe überhaupt aushalten kann.

Auf meiner Zugfahrt von Wien nach Innsbruck hatte ich gerade einen wunderschönen Austausch mit einem anderen Host, der mir folgendes Gedicht von Pablo Picasso zeigte, das hier gerade sehr gut dazu passt:

»Ich suche nicht – ich finde. Suchen ist das Ausgehen von alten Beständen und das Finden-Wollen von bereits Bekanntem. Finden, das ist das völlig Neue.

Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt. Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer. Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungeborgenen sich geborgen wissen, die in der Ungewissheit der Führerlosigkeit geführt werden, die sich vom Ziel ziehen lassen und nicht selbst das Ziel bestimmen.«
Pablo Picasso



URSULA HILLBRAND ist Juristin, arbeitet seit 1995 in der EU-Kommission in verschiedenen Politikbereichen und wendet Art of Hosting in ihrem multikulturellen Arbeitsumfeld sowie als Coach für Prozessbegleitung an. Sie gibt regelmäßig Trainings zu Art of Hosting und Communities of Practice in den EU-Institutionen. Seit 2010 ist sie Gastgeberin im Bregenzer Salon sowie von Salons mit Art of Hosting als »Betriebssystem« in anderen Städten. Sie ist Mutter von drei Kindern.
www.bregenzersalon.eu