

# Zwischen Chaos und Ordnung

## Zu Gast beim ersten Wiener „Art of Hosting“-Training vom 27. bis 29. November 2012 im Kardinal-König-Haus

Pamina Haussecker

„Wie gelingt es, Demokratie direkt erfahrbar zu machen und eine Vielzahl von Bürgern zu aktivem Engagement zu ermutigen?“ Ein halbes Dutzend Augenpaare blicken angestrengt auf das Flip-Chart-Papier am Boden. Aber ist das wirklich die Frage, um die es geht? Was ist der „große Zweck“ der Projektidee, die wir hier und jetzt gemeinsam voranbringen wollen? Eine halbe Stunde ist bereits vergangen, zwei Ideengeber und fünf Berater sind sich uneins. Es knirscht, in unserer Kleingruppe im lichtdurchfluteten großen Saal des Kardinal-König-Hauses im 13. Wiener Bezirk.

Es ist der dritte und letzte Tag des ersten „Art of Hosting“-Trainings in Wien. 65 Gestaltungswillige aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sind dem Ruf des österreichischen Lebensministeriums gefolgt. Sie sind zusammengekommen, um gemeinsam neue Wege zu erkunden, wie sich gesellschaftlicher Wandel von innen heraus gestalten lässt. Welche Formen der Zusammenarbeit braucht es? Welche persönlichen Haltungen? Wie schaffen wir Räume für ehrliche Gespräche und echten Dialog über die wirklich wesentlichen Zukunftsfragen? Es geht um Inhalt und Methode, um die eigene Einstellung und das gemeinsame Tun, um ethische Grundsatzfragen und konkrete Projektanliegen.

Kann es gelingen, ein solches Spektrum von Themen und Erwartungen unter einen Hut zu bringen? Drei Tage stehen uns zur Verfügung – und ein 13-köpfiges Gastgeber-Team, so heterogen wie die Gruppe der Teilnehmenden: Mitarbeiterinnen aus Ministerien, Landesverwaltung und EU, Attac-Mitbegründer, Organisations- und Prozessberater, Mediatorinnen, Ökonominnen und Raumplaner. Neben dem Lebensministerium sind die

Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) und das Büro für Zukunftsfragen der Vorarlberger Landesregierung an der Durchführung der Veranstaltung beteiligt. Was treibt, was eint sie alle?

### **Gastgeben: eine Frage der inneren Haltung**

Um das herauszufinden, bin ich hier. „Art of Hosting“, die Kunst des Gastgebens – ein so schillernder wie vager Begriff. Was steckt dahinter? Die erste Antwort darauf wirft uns auf uns selbst zurück. Es geht darum, „in einen Raum einzuladen, der erst entstehen muss“, erfahren wir von Monica Nissen, einer der Mitbegründerinnen der Art of Hosting-Bewegung. Wir alle sind also gefordert. Statt eines fixen Programmablaufs gibt es Kreisgespräche und die Frage: „Warum und womit bin ich heute hier?“ Sprechen von Herzen, Zuhören von Herzen, lauten die zwei Regeln. Und siehe da, etwas geschieht: Es entsteht eine Präsenz, eine Achtsamkeit, ein erstes Vertrauen unter Menschen, die eben noch Fremde waren. Plötzlich ist der zu füllende Raum nicht mehr leer, sondern offen. Vorschnelle Antworten, Urteile und Lösungen sind hier nicht gefragt. Unsicherheit und Nicht-Wissen finden ihren Platz und erlauben Fragen, die uns wirklich am Herzen liegen. Fragen, die zum Kern führen.

Und schon sind wir mitten in der ersten Lektion: Die Kunst, Gastgeber guter, respektvoller Gespräche zu sein, ist zuerst einmal eine Frage der inneren Haltung. Sei präsent. Sei offen für das, was da ist. Sei bereit, Unklarheiten und Chaos auszuhalten. Traue dich, mehr Fragen als Antworten zu haben. Dann eröffnen sich Freiräume, in denen wirklich neue Ideen und echte Lösungen entstehen können.

Eine solche Gesprächspraxis will geübt sein. Und so üben wir: das Fragen, das Zuhören, das Einladen zu Gesprächen, in die Tiefe tauchen, Verknüpfungen herstellen und natürlich das Aushalten von Meinungsverschiedenheiten und Unklarheiten. World Café, Appreciative Inquiry, Open Space, Circle, Story Telling – an vielfältigen Methoden, um ins Gespräch zu kommen, mangelt es nicht. Aber lassen sich mithilfe dieser kreativen Instrumente auch wirklich praktische Themen und Anliegen bearbeiten?

## **Knirschen für den „großen Zweck“**

Die Probe aufs Exempel erfolgt am dritten Seminartag. Acht Teilnehmende haben konkrete Projektideen, persönliche Anliegen und Fragen formuliert, die wir in Kleingruppen fortentwickeln wollen: Wie lässt sich Klima-Gerechtigkeit in Schulen tragen? Wie kann Bürgerbeteiligung beim Stadtentwicklungsprojekt Wiener Nordbahnhof gelingen? Wie wäre ein tiefenökologisches Jahres-Retreat zu gestalten? So lauten einige der Themen, um die wir uns als „Berater“ gruppiert haben.

In unserer Runde wandert die kleine Holzkugel schon zum zweiten Mal im Kreis. Sie dient als Redestab – und tatsächlich finden die Bedenken der jungen Teilnehmerin, die gerade das Wort ergriffen hat, achtsames Gehör. Noch herrscht keine Klarheit über den „großen Zweck“ unseres Beisammenseins. Immer neue Fragen, Blickwinkel und Möglichkeiten tauchen auf. Die beiden „Caller“, um deren Projektvorschlag wir uns versammelt haben, scheinen eher verunsichert als gut beraten. Worum geht es wirklich? Was ist der Sinn der gemeinsamen Aktion? Einige der Anwesenden schielen verstohlen nach den anderen Kleingruppen, in denen man sicher schneller am Punkt ist. Doch kurz bevor der allgemeine Frustrationsgrad erste zersetzende Wirkungen zeigen kann, befällt uns eine Erkenntnis: Wir befinden uns mitten in der „Knirschzone“, einer wesentlichen Phase jeden Gruppenprozesses. Ohne Knirschen kein echtes Einverständnis über den größeren Zweck des Vorhabens. Ohne klaren Sinn und Zweck kein belastbarer Zusammenhalt des Projektteams. Ohne Team kein Projekt, ohne Projekt nichts Neues. Alles ganz normal. Eine Atem-Phase im Prozessdesign, wie Art of Hosting es sieht.

## **Lebendige Systeme zum Vorbild**

Abgeschaut hat man sich dieses Design in der Natur. Lebendige Systeme fühlen sich immer dort am wohlsten, wo Chaos auf Ordnung trifft. Zu viel Kontrolle beengt, mechanistische Starrheit bringt kein Leben hervor. Erst an der Nahtstelle zwischen Chaos und Ordnung öffnet sich ein Weg, der flexibel und dynamisch auf Veränderungen reagiert. Diesem „chaordischen Pfad“ folgen wir, dort eröffnen sich neue Möglichkeiten, entsteht Raum für anpassungsfähige Selbstorganisation, gemeinsames Lernen und wahre Innovation.

Kollektives Aufatmen in unserer Kleingruppe. Wir haben nichts verkehrt gemacht, wir sind auf dem richtigen Weg. Und es lohnt sich, die Knirschzone auszuhalten.

Ein letzter Blick auf unser Flip-Chart-Papier zeigt: Das Anliegen ist konkret geworden.

„Wie können Gruppen von mehr als 1000 Personen befähigt werden, über komplexe Themen gut informierte Entscheidungen zu treffen?“ und „Wie sieht eine gewandelte EU aus, die mich darin unterstützt, ein gutes Leben zu führen?“, heißen jetzt die beiden Kernfragen. Kein fertiges Projekt zwar, aber dafür ein echter Ausgangspunkt.

Was also braucht es, damit echter Wandel gelingen kann? Mut, Offenheit und Herzpräsenz. Einen guten Schuss Vertrauen. Die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen, das eigene Wissen und Erfahrungen miteinander zu teilen. Dialog mit Hirn und Herz. Neugierde und Lust am Ausprobieren. Klarheit über den gemeinsamen Zweck. Ein Gefühl der Verbundenheit. Glauben an die Selbstorganisationsfähigkeit von Menschen und das tiefe Potenzial, das darin steckt. Chaos aushalten können. Wie erlangen wir all das? Durch achtsames Üben und Praktizieren – jeder für sich und als Gemeinschaft von Lernenden. So könnte echter Wandel tatsächlich gelingen.