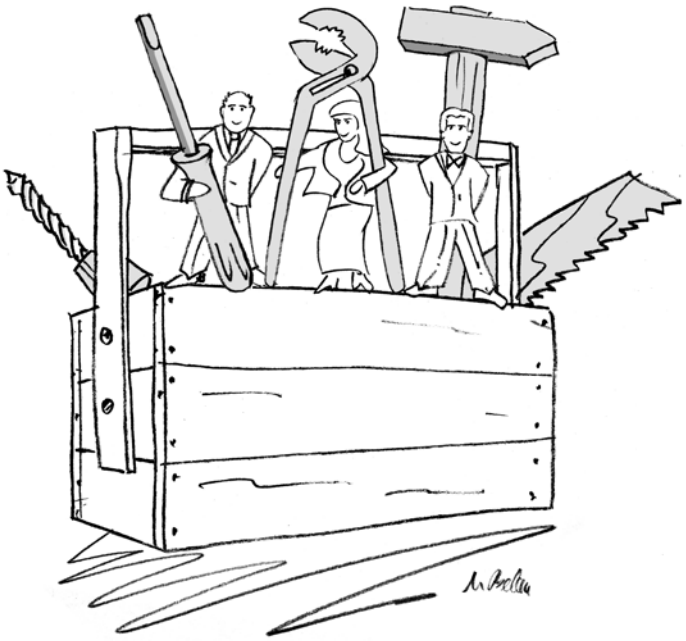

Werkzeugkiste

30. Der Rat der Weisen

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Managements und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welch eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Generell reflektieren wir in Organisationen zu wenig. Es ist nur wenig übertrieben, wenn man schreibt, dass alle permanent in ihren Hamsterrädern rotieren, ohne Unterlass arbeiten und von Termin zu Termin hetzen. In den meist kurzen Meetings ist wirkliches Reflektieren weder vorgesehen noch möglich. Zu selten halten wir die Räder an, kommen mal einen Moment zur Ruhe und sehen uns an, was wir tagtäglich tun und ob wir nicht ein paar unnötige Runden in unseren Laufrädern drehen oder ob die Räder nicht unrund laufen und justiert werden müssten. Wenn wir uns Zeit für Reflexion nähmen, würden wir wahrscheinlich dysfunktionale Muster erkennen, die wir permanent wiederholen, die ebenso permanent die Leistungsfähigkeit unseres Teams oder der ganzen Organisation behindern und die die Stimmung und Motivationslage der Mitarbeiter beeinträchtigen.

Im Alltag und durch den Alltag tendieren wir dazu, aus unserer Mitte zu geraten. Außerhalb unserer Mitte handeln wir eher «mechanisch», nicht im Einklang mit uns selbst, nicht wirklich bewusst. Durch Reflexion finden wir wieder in die Mitte. Das gilt für Individuen und ebenso für Teams und ganze

Organisationen. Reflektieren müssten wir daher auf mehreren Ebenen: jeder für sich, jedes Team und sogar die ganze Organisation. Denn manche Muster und Themen betreffen die ganze Organisation. Sie können nicht dadurch gelöst werden, dass nur kleine Gruppen für sich diese Muster betrachten. Doch wie kann man einem ganzen Unternehmen ermöglichen zu reflektieren? Wie – außer mit Hilfe von Großgruppen-Konferenzen – können alle Mitarbeiter einer Organisation eine Stimme erhalten und die Chance bekommen, durch Reflexion miteinander zu lernen? Und wie lässt sich das so effizient gestalten, dass diese Reflexion nicht nur einmal alle fünf Jahre, sondern ein- oder zweimal im Jahr möglich wird, sodass ein kontinuierlicher kollektiver Lernprozess in Gang gesetzt werden kann?

Die Antwort ist ein elegantes Werkzeug namens Rat der Weisen (engl. Wisdom Council), das von Jim Rough entwickelt wurde. Mit diesem Werkzeug kann auch eine sehr große Gruppe in etwa zweieinhalb bis drei Stunden zusammen reflektieren, wichtige Aha-Erlebnisse haben und zu Erkenntnissen gelangen, die das weitere Handeln aller beeinflussen. Da der Zeitbedarf gering ist, wird es machbar, etwa jedes halbe Jahr alle Mitarbeiter einer Organisation für einen gemeinsamen Lernprozess zusammen zu holen. Wieso kann in knapp drei Stunden so viel erreicht werden? Es liegt daran, dass vorher von einer kleinen Gruppe intensiv vorgearbeitet wurde ... dem Rat der Weisen ... und dass dieser Rat der großen Gruppe die entscheidenden Impulse gibt.

Darstellung der Methode

Der Rat der Weisen ist eine aus 12 Personen bestehende, nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzte Gruppe, die die Organisation, das Untenehmen oder eine andere Einheit wie bei-

Abbildung 1
Verstehen durch Erfahrungslernen

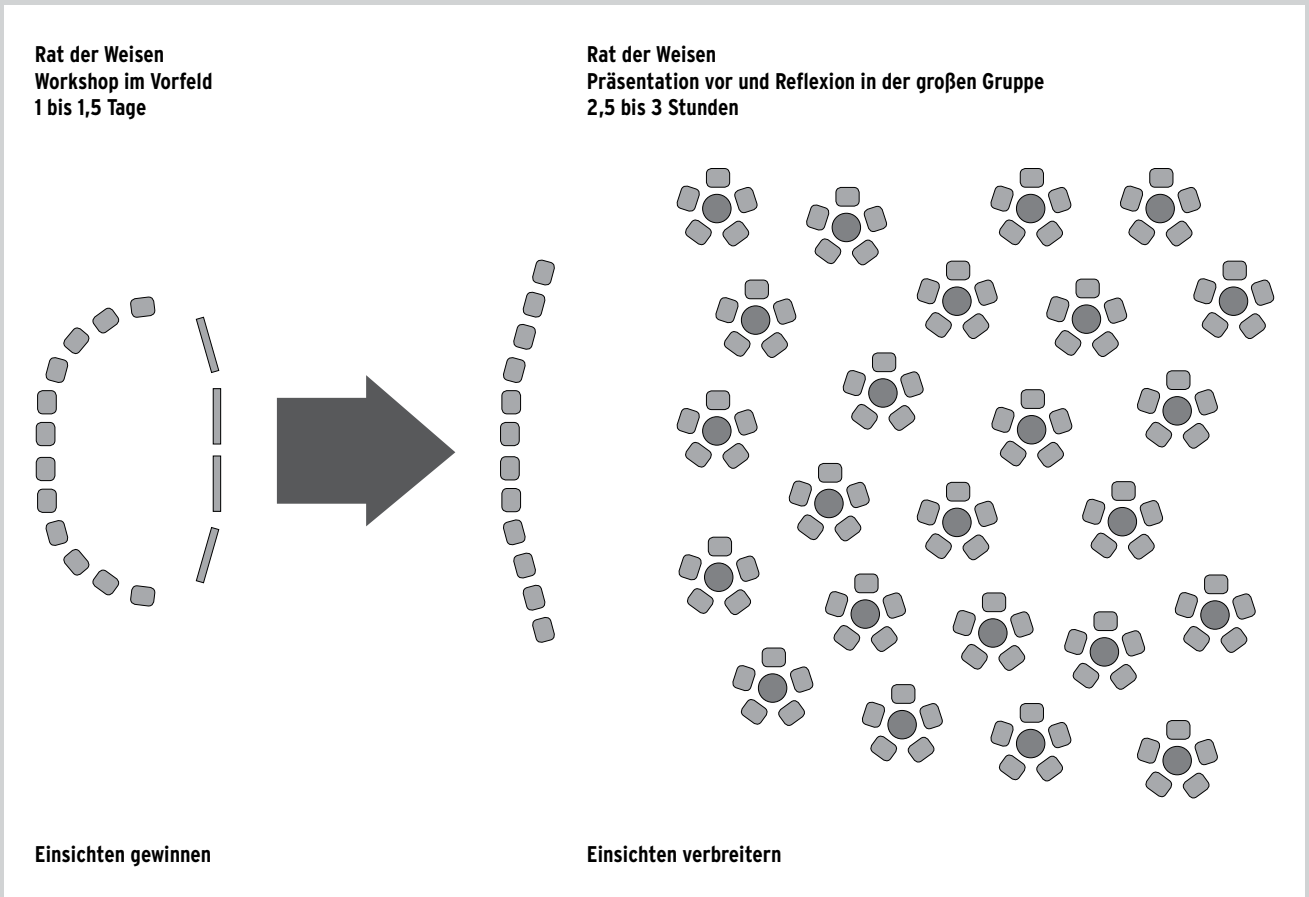

Tabelle 1
Varianten des Rats der Weisen

Rat der Weisen (Wisdom Council)	Der Rat wird thematisch nicht eingeschränkt.
Creative Insight Council	Dem Rat wird ein Thema vorgegeben.
BürgerInnen-Rat	Name für den Rat der Weisen, wenn er als politischer Beteiligungsprozess stattfindet. Ein BürgerInnen-Rat kann als Rat der Weisen oder als Creative Insight Council ausgestaltet sein.

spielsweise eine Region oder einen Stadtteil repräsentiert. Sie wird aus der Gesamtheit aller Mitarbeiter der Organisation (oder eines Subsystems) ausgelost. Es können in ihr Mitarbeier und Führungskräfte aller Ebenen vertreten sein. Diese Gruppe trifft sich im Vorfeld der Reflexion mit dem ganzen System für einen oder eineinhalb Tage.

Dabei erhält der Rat der Weisen nur einen sehr generellen Auftrag. Er soll «Empfehlungen für das Ganze» entwickeln. Er soll untersuchen, wie er die Organisation sieht, und Empfehlungen erarbeiten, die er der ganzen Organisation machen will. In der Wahl der Themen ist der Rat der Weisen völlig frei. Er entscheidet selbst, welche und wieviele Themen er aufgreifen will. Die Themen dürfen gerne schlecht definiert, emotional besetzt oder scheinbar unlösbar sein. Es sollten nur Themen sein, die viele in der Organisation betreffen. Doch ein breit gemischter Rat sucht sich aller Erfahrung nach auch keine anderen Themen aus.

«Bei seiner Arbeit hat der Rat der Weisen eine Maßgabe: Alle Ergebnisse, die der ganzen Organisation präsentiert werden sollen, sollen die volle Zustimmung aller 12 haben.»

Zu diesen Themen entwickelt der Rat der Weisen seine Thesen und Empfehlungen. Wichtig ist, dass er dabei in einem kreativen Modus arbeitet, der es ihm erlaubt, die bearbeitete Thematik tiefgründig zu reflektieren, neue Einsichten zu gewinnen, auch das zu erkennen, was oft nicht erkannt wird , und über bekannte oder nahe liegende Lösungsansätze (die meist zu kurz greifen) hinauszugehen und etwas Neues und Tragfähiges zu entwickeln. Dazu bedarf es im Rat eines Gesprächs von spezieller Qualität. Diese Qualität wird durch die (ebenfalls von Jim Rough entwickelte) Moderationsmethode Dynamic Facilitation, die kreatives Problemlösen gerade bei schwierigen, kaum lösbar erscheinenden, emotional besetzten oder konfliktären Themen ermöglicht, hergestellt. (Die Methode Dynamic Facilitation wurde in der «Werkzeugkiste» der ZOE Heft 3/2007 vorgestellt.)

Bei seiner Arbeit hat der Rat der Weisen eine Maßgabe: Alle Ergebnisse, die der ganzen Organisation präsentiert werden sollen, sollen die volle Zustimmung aller 12 haben. Die 12 Beteiligten sollen so lange miteinander sprechen, bis sie nicht nur einen oberflächlichen, brüchigen, sondern einen wirklichen Konsens erreicht haben. Dafür braucht es eine hohe Qualität des Gesprächs und in vielen Fällen kreative Durchbrüche, in denen etwas Neues gemeinsames entsteht. Wenn diese Einmütigkeit im Rat der Weisen erreicht wird, dann ist am ehesten gewährleistet, dass der Rat der Weisen zu Thesen und Empfehlungen kommt, die von anderen als «weise» empfunden werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Thesen und Empfehlungen, die im Rat der Weisen einmütig verabschiedet wurden, von nahezu allen Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Organisation geteilt werden, wenn sie die Gelegenheit erhalten, darüber ebenfalls in einer gemischten Gruppe zu reflektieren. Metaphorisch gesprochen erzeugt der Rat der Weisen eine Schwingung, die im Unternehmen auf Resonanz stößt und auch alle anderen in Schwingung versetzt.

Vorstellung der Ergebnisse

Erfolgsentscheidend für die Wirkung des Rats der Weisen ist es, dass seine Ergebnisse allen Mitarbeitern in einer Art Zeremonie vorgestellt werden, damit die Resonanz im Gesamtsystem bewirkt werden kann. Dies geschieht in einer ca. zweieinhalb- bis dreistündigen Veranstaltung mit allen interessierten Mitarbeitern. Diese Veranstaltung sollte direkt nach dem Workshop des Rats der Weisen stattfinden – nicht eine Woche, sondern möglichst nur einen Tag danach. Denn dann werden die Mitglieder dieses Rats vor der großen Gruppe auf lebendigere und emotionalere Weise berichten und nicht nur die faktischen Ergebnisse, sondern auch den eigenen kreativen Prozess mit seinen Irrwegen, Frustrationen und Durchbrüchen darstellen. Auf diese Weise wird auch die große Gruppe angeregt, in einem kreativen Modus über die Empfehlungen zu reflektieren.

Auf dieser Veranstaltung stellen die «Räte» zunächst sich selbst vor und berichten noch ohne Bezug auf die Inhalte, wie sie das Gespräch miteinander am Vortag empfanden. Der Bericht macht allen deutlich, dass diese Gruppe keinerlei Denkverboten unterlag, dass sie sich ihre Themen aussuchen konnte und dass sie offenbar ein sehr offenes Gespräch miteinander geführt hat. Anschließend trägt der Rat seine Thesen und Empfehlungen vor. Es präsentiert nicht ein einzelner Vertreter, sondern die gesamte Gruppe. Oft erfolgt die Präsentation in einer kreativen oder humorvollen Form, beispielsweise mit

einem Sketch. Danach teilt sich das Plenum in kleine Gruppen zu 4 oder 5 Personen auf. Diese besprechen die präsentierten Thesen und Empfehlungen und überlegen, was sie bedeuten und was für sie daraus resultiert. Am Ende teilen die Beteiligten ihre Gedanken im Plenum mit. Mehr geschieht in der großen Gruppe nicht. Es ist keine formelle Maßnahmenplanung vorgesehen. Vielmehr ist jeder aufgerufen, für sich selbst die Konsequenzen zu ziehen, die er für richtig hält. Und jedes Team wird aufgefordert, in der nächsten Besprechung die Ergebnisse des Rats der Weisen zu thematisieren und zu diskutieren, welche Konsequenzen es ziehen will. Das gilt natürlich auch für die Geschäftsleitung. Die konkreten Maßnahmen entstehen also hinterher.

Jeder Rat der Weisen tagt nur einmal. Wenn er seine Empfehlungen formuliert und vorgestellt hat, lost er sein Nachfolgegremium aus. Der neue Rat der Weisen trifft sich sechs Monate später, machmal auch erst nach einem Jahr. Er kann beim alten Thema bleiben oder neue Themenfelder generieren. Er kann die Thesen und Empfehlungen des ersten Rates modifizieren oder ganz neue aufstellen.

Obwohl der Rat der Weisen keinerlei formelle Macht hat, hat er einen großen Einfluss, weil er die Ermächtigung erhalten hat, aus der Mitte des Unternehmens heraus die als wesentlich empfundenen Themen zu beleuchten und weil er seine Empfehlungen öffentlich machen und von vielen Menschen reflektieren lassen kann. Er schafft Bewusstsein, sowohl in der Führung wie überall in der Organisation und setzt damit eine Vielzahl von Veränderungen in Gang. Das wird u.a. daran erkennbar, dass der nächste Rat der Weisen in der Regel die alten Thesen und Empfehlungen nicht 1:1 übernimmt, da sich bezüglich dieser schon etwas getan hat.

Nutzen der Methode

Ein Rat der Weisen lenkt zwar nicht immer, doch häufig die Aufmerksamkeit der Menschen in einer Organisation auf eine Thematik, die einen blinden Fleck der Organisation darstellt – etwas, wo sie kollektiv nicht wahrnehmen oder wahrnehmen wollen, wie sie sich mit ihrem Denken, Fühlen und Handeln eine Realität erschaffen, die sie selbst nicht wollen. Der Rat der Weisen öffnet z.B. den Mitarbeitern die Augen dafür, dass die Realität, die sie «dem System» anlasten, eigentlich von ihnen selbst verursacht wird, und löst damit einen AHA-Effekt aus (siehe Beispiele).

Manchmal werden vom Rat der Weisen keine blinden Flecken, sondern Nachlässigkeiten aufgedeckt. So schlug in einem Werk der Rat der Weisen im Grunde einfache Dinge vor: jeder solle die Werkerselbstprüfung zu Beginn der Schicht konsequenter durchführen, jeder solle Aufträge konsequent abstempeln, jeder solle Rückmeldungen konsequent in die EDV eingeben, jeder solle Metallschrott in die richtigen Container werfen.... Der Wert lag hier darin, dass dieses Mal nicht die

Beispiele für die Wirkung des Rats der Weisen

Mut in einem IT-Unternehmen

Der Dialog im Rat der Weisen (dem auch zwei Führungskräfte angehörten) kreiste in einer Phase eine ganze Zeit lang darum, dass die Mitarbeiter eigentlich zu schlecht geführt würden, dass man ihnen nicht genug vertraue und nicht genug Freiräume gebe. Das war, wie sich zeigen sollte, eine einseitige Sicht, die zwar eine allgemein vorherrschende Befindlichkeit widerspiegelte, doch zugleich auf einen blinden Fleck hindeutete. Dieser wurde schließlich von einer Teilnehmerin erhellt, als sie mit großer Leidenschaft sagte, dass es doch lange nicht nur an den Führungskräften läge, sondern dass die Mitarbeiter selbst mehr Mut zeigen müssten. Mut, die Dinge zu tun, die sie für richtig hielten. Mut, eine eigene Position zu beziehen. Mut, Führungskräfte sehr deutlich auf Probleme hinzuweisen... . Durch den Beitrag dieser Frau änderte sich die Stimmung und Wahrnehmung in der ganzen Gruppe. Rasch war man sich einig, dass es im Unternehmen vor allem an Mut fehle und dass man zu der großen Gruppe darüber sprechen wolle. Das tat man dann auch, worauf eine der Konsequenzen war, dass im Unternehmen tatsächlich eine „Mutwelle" ausgelöst wurde.

Fehlende Werkzeuge in einem Produktionsunternehmen

Da die Mitarbeiter der Produktion einen großen Teil aller Beschäftigten ausmachten, waren eine ganze Reihe Werker im Rat der Weisen vertreten. Schnell kam man darauf zu sprechen, dass diesen Mitarbeitern permanent Werkzeuge fehlten und dass es sie immer viel Zeit kostete, das Werkzeug, das sie gerade brauchten, irgendwo aufzutreiben. In der Zeit standen teure Anlagen still oder liefen suboptimal. Bald wurde offenkundig, dass allen die Werkzeuge fehlten, weil jeder sie irgendwo wegnahm und nicht wieder zurücklegte. Die Werkzeuge lagen überall, bloß nicht da, wo sie auffindbar waren. Am Tag der Präsentation stellte der Rat der Weisen diese Problematik in einem eindrücklichen Sketch dar, der allen deutlich machte, wie sie selbst das Problem erzeugten, dass ihnen am meisten zu schaffen machte.

Vorgesetzten, sondern ein Kreis von 12 Kollegen ihre Selbsterkenntnis mit allen Werkern teilte und ihnen sagte, was von ihnen gebraucht wurde. Und er lag darin, dass die Mitglieder des Rats der Weisen ihre Thesen mit einem Sketch auf leichtfüßige Weise und einprägsam unterstrichen.

Ein späterer Rat der Weisen dieses Werks beschäftigte sich mit der Schichtübergabe, die nach allgemeiner Ansicht viel besser laufen könnte. Wenn der Mitarbeiter der ersten Schicht die Übergabe nur etwas besser vorbereite und der der zweiten Schicht etwas früher käme, könnten viele Probleme leicht beseitigt werden.

Fallstricke

Das Konzept des Rats der Weisen ist einfach. Dennoch stellen sich bei der konkreten Umsetzung immer wieder Fragen. Was ist beispielsweise zu tun, wenn die Mitarbeiter nicht alle an einem Standort arbeiten? Wie geht man in sehr großen Unternehmen vor? Ein Beispiel: In einem Unternehmen, das den Rat der Weisen einsetzte, waren etwa 2000 Mitarbeiter über verschiedende Standorte verteilt. Es wäre schwierig gewesen, diese alle für drei Stunden zusammen zu holen. Die Lösung bestand darin, dass die Präsentation des Rats der Weisen nacheinander an mehreren Standorten erfolgte und jeweils dort von den Mitarbeitern diskutiert wurde. Die erste Präsentation wurde gefilmt und an den anderen Standorten vorgespielt. So mussten nicht alle 12 Räte zu den verschiedenen Standorten reisen, doch einige von ihnen waren immer dabei.

In größeren Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, mehr als einen Rat der Weisen zu etablieren, z.B. einen für jeden größeren Standort oder für jeden größeren Bereich des Unternehmens. Es wäre sogar denkbar, einen Rat der Weisen nur für die Community der oberen Führungskräfte zu etablieren. In einem Konzern haben wir einmal einen Rat der Weisen, der nur aus oberen Führungskräften bestand, Impulse für eine Konferenz ihrer 200 Kollegen erarbeiten lassen. Diese Gruppe produzierte nicht nur eine sehr humorvolle Präsentation, sondern gab vor allem allen Führungskräften einiges zum Nachdenken auf.

Mitglieder, die wirklich dabei sein wollen

Worauf muss am meisten geachtet werden, damit der Rat der Weisen funktioniert? Das Wichtigste ist, dass diejenigen, die in ihm mitarbeiten, auch wirklich gerne dabei sind. Wenn man die Räte auslost, sollte man ihnen mitteilen, wie der Prozess ablaufen wird und sie fragen, ob sie dabei sein wollen. Oder man bittet zuerst Freiwillige, sich zu melden, und lost dann unter diesen aus. Auf diese Weise sind im Rat der Weisen Menschen vertreten, denen es ein Anliegen ist, die ganze Organisation ein Stück weiterzubringen. Und genau das ist die bedeutendste Voraussetzung für den Erfolg.

Das richtige Maß an Themen

Oft sind die Mitglieder eines Rats der Weisen begeistert von der Möglichkeit, mit ihren Ergenissen und ihrer Präsentation von vielen gehört zu werden. Sie möchten manchmal am liebsten ganz viele konkrete Empfehlungen geben. Doch zu viel davon kann sich leicht nachteilig auswirken, denn die große Gruppe kann bei der Präsentation und anschließenden Reflexion nur eine begrenzte Zahl von Impulsen wirklich verdauen. Es ist also die Aufgabe des Moderators, dem Rat der Weisen bewusst zu machen, dass er seine Wirksamkeit einschränkt, wenn er sich zu viel vornimmt. Es kann sogar Sinn machen, der großen Gruppe nur einen einzigen durchdachten Impuls zu geben.

Wirkungsvolle Präsentationen

Die Botschaft des Rats der Weisen kommt umso besser an, je eindrücklicher sie präsentiert wird. Manchmal erarbeiten die Räte jedoch Präsentationen, die den gedanklichen Hintergrund,

Der BürgerInnen-Rat – Der Rat der Weisen als Prozess der Bürgerbeteiligung

Jim Rough sah den Wisdom Council immer auch als ein Werkzeug, um Bürger an politischen Prozessen zu beteiligen. Es gab und gibt entsprechende Anwendungen in den USA. Doch interessanter Weise hat zuerst das Land Vorarlberg in Österreich in großem Stil den (dort so genannten) BürgerInnen-Rat eingesetzt. Dies geschah vor allem auf Initiative von Dr. Manfred Hellrigl, Leiter des Büros für Zukunftsfragen der Landesregierung Vorarlberg.

BürgerInneräte haben in Vorarlberg für Gemeinden, Städte und Regionen stattgefunden, in Bregenz z.B. bereits dreimal. (Eine Übersicht aller BürgerInnen-Räte in Vorarlberg findet sich hier: http://bit.ly/nedoNF) Inzwischen wurde ein Forschungsprojekt initiiert, das die Wirksamkeit von BürgerInnen-Räten untersuchen soll. (Mehr Informationen dazu hier: http://bit.ly/nzLFAC)

Auch bei dem BürgerInnen-Rat werden die Teilnehmer ausgelost. Ihre Ergebnisse stellen sie in einem Bürgercafé vor. An diesem nehmen Politiker und weitere interessierte Bürger teil. Das Bürgercafé findet – nach der Präsentation des BürgerInnen-Rates – im World Café-Format statt.

In Vorarlberg haben auch bereits landesweite BürgerInnen-Räte getagt (siehe http://www.kontextwochenzeitung.de/newsartikel/2011/07/elf-fremde/ und http://bit.ly/pV6jKW), deren Ergebnisse den Landespolitikern vorgestellt wurden. Das Land Baden-Württemberg plant inzwischen, inspiriert von Vorarlberg, ebenfalls die Einführung von Beteiligungsprozessen mit dem BürgerInnen-Rat.

der zu bestimmten Empfehlungen geführt hat, nicht ausreichend wiedergeben. Auch hier hat der Moderator eine wichtige Aufgabe. Am Ende des Workshops des Rats der Weisen wird er deshalb zum Präsentationscoach. Er ermuntert die Gruppe, eine oft humorvolle und ungewöhnliche Form für ihre Präsentation zu wählen. Und er achtet darauf, dass die Präsentation ein eindrückliche Geschichte erzählt.

Themen, die für alle interessant sind

Der Rat der Weisen soll Empfehlungen für das Ganze erarbeiten. Es dürfen auch Empfehlungen dabei sein, die sich nur an die Gschäftsleitung oder an alle Führungskräfte richten. Doch der Rat der Weisen sollte auch die Gesamtheit der Mitarbeiter im Blick haben. Ihm sollte bewusst gemacht werden, dass er die Chance hat, das Denken und Handeln ganz vieler Menschen zu beeinflussen, wenn er sich Themen wählt, die viele betreffen.

Angst, sich zu zeigen

Im besten Fall präsentieren alle Mitglieder eines Rats der Weisen die Ergebnisse zusammen. Doch manchmal haben einzelne Mitglieder schlichtweg Angst, vor z.B. 500 Menschen zu sprechen. Wenn die Gruppe aber eine spannende Präsentation entwickelt hat, tut es mancher von ihnen dann doch. Diejenigen aber, die partout nicht wollen, darf man auch nicht zu sehr drängen.

Fazit

Der Rat der Weisen ist eine Methode, die es erlaubt, auch eine große Organisation in relativ kurzer Zeit zum Nachdenken und Lernen zu bringen. Sie kann in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden, um einen kollektiven Lernprozess kontinuierlich in Gang zu halten. Unternehmen, die einen jährlichen Kick-Off mit allen Mitarbeitern durchführen, können in diese Veranstaltung die Präsentation und Reflexion der Ergebnisse eines Rats der Weisen einbauen. Für viele Unternehmen und Organisationen wird es sogar sinnvoll sein, alle sechs Monate einen solchen Rat einzusetzen.

Dr. Matthias zur Bonsen, all in one spirit, zur.bonsen@all-in-one-spirit.de
Jutta I. Herzog, all in one spirit, j.i.herzog@all-in-one-spirit.de,
www.all-in-one-spirit.de

Literatur

- **zur Bonsen, M.,** Dynamic Facilitation, in: ZOE Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2007, S. 91–95.
- **zur Bonsen, M.,** Rat der Weisen – Konzept und Anwendungsbeispiele, download unter www.all-in-one-spirit.de/pdf/Rat_der_Weisen.pdf (Dieses Papier enthält eine Reihe weiterer Anwendungsbeispiele.)
- **Rough, J. (2002).** Society's Breakthrough! Releasing Essential Wisdom and Virtue in all People, 1st Books Library.
- **Rough, J., DeAnna, M. (2006).** Dynamic Facilitation, in: Peggy Holman, Tom Devane und Steven Cady (Hrsg.), The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems, Berret-Koehler, S. 223–226.

Internet

- Jim Rough's Blog zum Wisdom Council: http://blog.tobe.net

Weiterbildungsmöglichkeiten

- Seminar zum Rat der Weisen und Dynamic Facilitation siehe www.all-in-one-spirit.de/sem/seminar.htm