

Wisdom Council - Der Rat der Weisen

Der *Rat der Weisen* ist eine wirksame und unaufwändige Möglichkeit, eine ganze Organisation immer wieder über ihre eigenen Arbeitsweisen reflektieren zu lassen und damit einen Entwicklungsprozess in Gang zu bringen und in Gang zu halten. Wichtige Felder der Verbesserung, die alle betreffen jedoch lange nicht von allen klar erkannt werden, werden durch den *Rat der Weisen* allen ins Bewusstsein gerufen und kreative Handlungsoptionen dazu gefunden. Die Gesamtheit der Mitarbeiter einer Organisation erhält eine Stimme und erhält die Chance zu lernen.

Typischerweise werden zwei oder drei Mal im Jahr 12 Mitarbeiter aus der Gesamtheit aller Mitarbeiter ausgelost. Diese 12, die nach dem Prinzip der Wahrscheinlichkeit eine Mischung aus Führungskräften und Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionen und Hierarchieebenen darstellen, treffen sich für einen oder eineinhalb Tage und suchen sich zunächst ein Thema, wo es aus ihrer Sicht Verbesserungsbedarf gibt. Das Thema kann ruhig schlecht definiert, emotional besetzt oder scheinbar unlösbar sein. Es sollte nur ein Thema sein, das viele in der Organisation betrifft. Doch ein breit gemischter Rat sucht sich aller Erfahrung nach auch kein anderes Thema aus.

Zu diesem Thema entwickelt der *Rat der Weisen* Thesen und Empfehlungen an die Organisation. Wichtig ist, dass der *Rat der Weisen* dabei in einem kreativen Modus arbeitet, der es ihm erlaubt, die bearbeitete Thematik tiefgründig zu reflektieren, auch das zu erkennen, was oft nicht erkannt wird und über bekannte und nahe liegende Lösungsansätze hinauszugehen und zu etwas Neuem durchzubrechen. Dazu bedarf es eines Dialogs von ungewöhnlich hoher, exquisiter Qualität. Diese Qualität wird durch die Moderationsmethode *Dynamic Facilitation*, die kreatives Problemlösen gerade bei schwierigen, kaum lösbar erscheinenden oder gar konfliktären Themen ermöglicht, hergestellt.

Der *Rat der Weisen* wird inhaltlich in keiner Weise angeleitet oder eingengt. Er entscheidet selbst, wie viele Themen er bearbeiten und wie viele Lösungen er finden möchte. Er hat nur eine Maßgabe: Alle Ergebnisse müssen die volle Zustimmung aller 12 haben. Damit ist gewährleistet, dass der Rat der Weisen zu Thesen und Empfehlungen kommt, die als „weise“ empfunden werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Thesen und Empfehlungen, die im *Rat der Weisen* einmütig verabschiedet wurden, von nahezu allen Mitarbeitern des Unternehmens 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, d.h. alle anderen ebenfalls in Schwingung versetzt.

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. zwei- bis dreistündigen Veranstaltung mit allen interessierten Mitarbeitern. Diese Veranstaltung sollte unmittelbar nach dem Workshop des *Rats der Weisen* stattfinden, das heißt einen Tag danach. Denn nur dann werden die Mitglieder dieses Rats vor der großen Gruppe auf lebendige, emotionale 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 stellt der *Rat der Weisen* zunächst seine Thesen und Empfehlungen vor. Es präsentiert nicht ein einzelner Vertreter, sondern die gesamte Gruppe. Mehrere sollen erzählen, wie sie den Arbeitsprozess des Rates erlebt haben, so dass auch die dort entstandene Atmosphäre spürbar wird. Manchmal erfolgt die Präsentation auch in einer kreativen Form, beispielsweise mit einem Sketch. Danach teilt sich die große Gruppe in kleine Gruppen zu 4 oder 5 Personen auf. Diese besprechen die präsentierten Ergebnisse und überlegen, was sie bedeuten und was für sie daraus resultiert. (Für den Dialog in der Großgruppe ist die Methode *World Café* gut geeignet.) Am Ende teilen die Beteiligten ihre Gedanken im Plenum mit. Es gibt jedoch keine formelle Maßnahmenplanung. Jeder ist aufgerufen, für sich selbst die Konsequenzen zu ziehen, die er für richtig hält. Das gilt für die Geschäftsleitung wie für jeden anderen auch. Darin ist auch die Möglichkeit eingeschlossen, die Empfehlungen hinterher mit dem eigenen Team oder innerhalb der Geschäftsleitung zu diskutieren und dort Maßnahmen zu definieren.

Jeder *Rat der Weisen* tagt nur ein Mal. Wenn er seine Empfehlungen formuliert und vorgestellt hat, löst er sein Nachfolgergremium aus. Der neue *Rat der Weisen* trifft sich ca. 4 bis 6 Monate später. Er hat die Wahl, am gleichen Thema zu arbeiten wie der alte oder sich ein Neues zu suchen. 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 seine Empfehlungen öffentlich machen und von vielen Menschen reflektieren lassen kann. Er schafft Bewusstsein sowohl in der Führung wie bei der Basis und setzt damit eine Vielzahl von Veränderungen in Gang. Das wird 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.

Doch eine Gefahr soll nicht unerwähnt bleiben: Wenn sich die Geschäftsleitung konsequent nicht für die Ergebnisse des *Rats der Weisen* interessiert (beispielsweise auch die Präsentationsveranstaltungen nicht besucht), dann werden die Mitarbeiter das Interesse an der Institution *Rat der Weisen* verlieren.

Erstes Fallbeispiel (von Jim Rough)*

Der *Rat der Weisen* wurde in einer landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank ausprobiert. Im Verlauf von bisher eineinhalb Jahren fand der *Rat der Weisen* drei Mal statt. Und jeder davon gab ein gutes Beispiel dafür, wie der selbst-reflexive Prozess in einem großen System arbeitet. Im ersten Schritt begeisterten sich die Führungskräfte für das Konzept. Allen Angestellten der Bank wurde dann die Idee präsentiert. Sie stimmten ab und beschlossen, den *Rat der Weisen* über zwei Jahre und vier Zyklen auszuprobieren. Zwölf Mitarbeiter wurden für den ersten, eineinhalb Tage dauernden *Rat der Weisen* ausgelost. Die Teilnehmer trafen sich und sammelten ein paar Anliegen, über die sie sprechen könnten. Als Startpunkt wählten sie: „Wir haben nicht genug Zeit.“

Das war die alte Geschichte. In ihrem Meeting untersuchten die Mitglieder des Rates das Thema näher und entschieden, dass das eigentliche Problem lautete: „Wir schauen nicht nach vorne.“ Die Reflexion im *Rat der Weisen* machte deutlich, dass die Mitarbeiter der Bank dachten, dass sie nach vorne schauen würden, doch jeder beugte sich eigentlich nur über seine Arbeit und versuchte mit den Aufgaben des Alltags klar zu kommen. Es war die alte Geschichte darüber, wie „Arbeit“ auszusehen habe. Der Konsens im *Rat der Weisen* war, dass dieses alte Bild der Arbeit geändert werden müsse, weil die Mitarbeiter in einer *high quality organization* Zeit brauchen, um zu denken, zu lernen und um mit anderen zu reden. Dieses Ergebnis präsentierte die Gruppe dann allen Mitarbeitern der Bank und löste sich danach auf.

Als wenige Monate später der zweite *Rat der Weisen* mit neuen Mitgliedern stattfand, fragte jemand, ob der erste *Rat der Weisen* irgendetwas bewirkt habe. Nach einem Moment ungemütlicher Stille, sprach jedes einzelne Mitglied des Rates und berichtete, was bei ihm bewirkt wurde. Während also jedes Individuum wusste, dass der *Rat der Weisen* auf es selbst eine Wirkung hatte, nahmen alle an, er habe keine Wirkung auf die anderen gehabt. Ein Ratsmitglied berichtete, dass ihr Team jetzt jede Besprechung damit beginnt, gemeinsam einzuschätzen, wie sehr „nach-vorne-schauend“ man geworden sei. Ein anderes Ratsmitglied erzählte, dass „Nach-vorne-schauen“ ein Schlüsselthema bei der jüngsten strategischen Planung war.

Dieser zweite *Rat der Weisen* widmete sich dann einem anderen Thema: Wege, um die Mitarbeiter der Bank mehr zu ermächtigen. Als ihr Meeting endete, realisierten sie jedoch, dass ihr Thema gar nicht so weit vom vorherigen entfernt war. Es war eine natürliche Fortsetzung der Arbeit des ersten *Rats der Weisen*, die noch näher beschrieb, was es bedeutete, nach vorne zu schauen. Nach der Präsentation vor allen Mitarbeitern der Bank trafen sich alle in kleinen Gruppen, um die Ergebnisse zu diskutieren. Eine Reihe von Initiativen wurde gestartet, darunter ein Newsletter, interne Hospitationen, eine Aktion zum besseren Kennenlernen der Mitglieder des Aufsichtsrats, Wissensvermittlung zum System der Genossenschaftsbanken etc.

* Quelle: Jim Rough, *Society's Breakthrough! Releasing Essential Wisdom and Virtue in all People*, 1st Books Library 2002, S. 198ff

Der dritte *Rat der Weisen* fünf Monate später war besonders bemerkenswert, weil er innerhalb einer Stunde einen erheblichen Bewusstseinswandel in der Belegschaft erzeugte. Für die Mitarbeiter waren es unsichere Zeiten, weil eine Fusion im Gange war. Die Aktivitäten der Bank würden verlagert werden und umfangreiche Entlassungen waren wahrscheinlich. Die Mitarbeiter hatten Angst, ihre Jobs zu verlieren.

Der *Rat der Weisen* beschloss, diese Ängste zu adressieren. Als er diese schwierige Situation näher betrachtete, begann er, sie neu zu sehen. Jemand beschrieb, was mit ihm und seinen Kollegen bei der letzten Fusion geschehen war. Es war für ihn eine *positive* Erfahrung gewesen. Andere begannen es zu schätzen, dass selbst, wenn sie entlassen würden, es genug Vorlaufzeit geben würde und dass sie erhebliche Abfindungen, Weiterbildung, Hilfe beim Umzug und andere Leistungen erhalten würden. Diese Vorteile waren bereits bekannt gewesen, doch die bisherige Sicht, dass Entlassungen grundsätzlich schlecht seien, herrschte vor. Das Meeting des *Rats der Weisen* endete in sehr positiver Stimmung, denn die Ratsmitglieder sahen die Entlassungen jetzt durchaus positiv und wollten ihre Sicht dem Rest der Bank präsentieren.

In einer zwanzigminütigen Präsentation stellte der *Rat der Weisen* seine neue Sicht allen Mitarbeitern vor. Diese diskutierten weitere zwanzig Minuten in kleinen Gruppen darüber, und dann berichtete jede Gruppe, zu welchem Ergebnis sie gekommen war. Im Wesentlichen stimmten alle dem *Rat der Weisen* zu. In nur einer Stunde veränderte sich die Stimmung der Bank von Ängstlichkeit zu Begeisterung. Es entstand eine neue Offenheit für die Fusion. Weitere Gespräche wurden geplant, damit die Mitarbeiter mehr über ihre Optionen lernen und miteinander reden konnten. Hinterher sagte mir ein Personalleiter: „Ich hätte diese positive Reaktion bei den Mitarbeitern nie erzeugen können, selbst wenn ihnen einen ganzen Tag von den Vorteilen erzählt hätte.“

Der blinde Fleck der Organisation

Dieses Beispiel zeigt sehr gut, wie der Rat der Weisen auf eine Thematik stößt, die einen blinden Fleck der Organisation darstellt – etwas, wo die Mitarbeiter kollektiv nicht wahrnehmen, wie sie sich mit ihrem Denken, Fühlen und Handeln eine Realität erschaffen, die sie selbst nicht wollen. Der Rat der Weisen öffnet den Mitarbeitern die Augen dafür, dass die Realität, die sie „dem System“ anlasten, eigentlich von ihnen selbst verursacht wird, und löst damit einen erheblichen AHA-Effekt aus. Das geschieht nicht nur manchmal, sondern sehr regelmäßig, wenn der Rat der Weisen eingesetzt wird. So auch im folgenden Beispiel.

Zweites Fallbeispiel

Austrian IT Services[†] betreibt Rechenzentren sowohl für ihren Mutterkonzern wie auch für viele österreichische Unternehmen. Die tägliche Arbeit in diesem Unternehmen mit etwa 2000 Mitarbeitern ist alles andere als Routine, vielmehr werden permanent zahlreiche komplexe Projekte abgewickelt, von deren Qualität und Rechtzei-

[†] Name geändert

tigkeit die Kunden unmittelbar betroffen sind. Austrian IT Services ist ein gutes Beispiel dafür, dass gerade in hochgradig wissensbasierten Unternehmen sehr viel schief gehen kann und auch tatsächlich schief geht, wenn sie nicht eine hoch entwickelte, genau zum Geschäft passende Kultur haben. Bei Austrian IT Services war das nur eingeschränkt der Fall, und daher stand und steht die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sehr weit oben auf der Agenda der Geschäftsleitung. Als eine Möglichkeit, an dieser zu arbeiten, wurde im Frühjahr 2009 der Rat der Weisen gewählt. Als dieser sich nach einem Auslosungsverfahren im Mai 2009 für eineinhalb Tage traf, fielen ihm gleich eine Menge Themen ein, an denen er arbeiten könnte. Es herrschte die Ansicht vor, dass es sehr viel Sand im Getriebe der Organisation gäbe und diese deutlich leistungsfähiger sein könne, als sie derzeit ist. Die Fragestellung, die der Rat der Weisen sich als zentrales Thema wählte, lautete: „Wie bringen wir unsere PS tatsächlich auf die Straße?“ Daraus ergaben sich mehrere Unterthemen, von denen hier drei beispielhaft genannt seien:

Mut: An einem bestimmten Punkt kreiste der Dialog im Rat der Weisen (dem auch zwei Führungskräfte angehörten) darum, dass die Mitarbeiter eigentlich zu schlecht geführt würden. Das war natürlich eine einseitige Sicht, die zwar eine allgemein vorherrschende Befindlichkeit widerspiegelte, doch zugleich auf einen blinden Fleck hindeutete. Wenn nun eine Gruppe angeleitet durch *Dynamic Facilitation* zu einer Fragestellung einen wirklich guten Dialog miteinander führt, kommt unweigerlich ein Durchbruch der Erkenntnis, der den blinden Fleck erhellt. Es war eine Teilnehmerin, die schließlich mit großer Leidenschaft sagte, dass doch lange nicht nur an den Führungskräften läge, sondern dass die Mitarbeiter mehr Mut zeigen müssten. Mut, die Dinge zu tun, die sie für richtig hielten. Und Mut, eine eigene Position zu beziehen. Man konnte spüren, wie sich diese Einsicht bei allen Mitgliedern des Rats der Weisen durchsetzte, der hinterher unisono als Empfehlung formulierte, die Mitarbeiter von Austrian IT Services sollten allesamt mehr Mut zeigen und beispielsweise verstärkt dieses und jenes tun.

Kundenorientierung: Der Rat der Weisen identifizierte als Schwachstelle, dass sich die Mitarbeiter der Austrian IT Services zu wenig mit den Kunden identifizieren würden und daher nicht genügend kundenorientiert handelten. Als Lösung wurde vorgeschlagen, dass auch die Mitarbeiter, die nicht an der direkten Nahtstelle zum Kunden arbeiten, immer wieder Kunden vor Ort besuchen sollten. Ebenso wurde vorgeschlagen, Mitarbeiter der Kunden zu eigenen Veranstaltungen einzuladen. Auch das war eine Empfehlung, die nicht einfach von der Geschäftsleitung mit einem Federstrich umgesetzt werden konnte. Es brauchte dazu die Einsicht vieler Führungskräfte und Mitarbeiter.

Task Forces: Wenn bei Austrian IT Services ein Kunde laut aufschrie, weil es bei einem Projekt „klemmte“, wurde regelmäßig ein so genannte Task Force eingerichtet. Diese bekam Ressourcen und Freiräume, die vorher nicht verfügbar waren, und sollte mit hoher Priorität das Problem lösen. Leiter einer Task Force zu sein, wurde bei Austrian IT Services als attraktiv – fast als Belohnung – angesehen. Die Organisation hatte sich also an Task Forces gewöhnt und schätzte sie zum Teil sogar. Der Rat der Weisen wollte nun allen Mitarbeitern bewusst machen, dass diese Task

Forces etwas Schlechtes sind, weil sie viel Geld kosten. Es ging also auch hier darum, einen blinden Fleck zu erhellen. Er erarbeitete Empfehlungen dazu, was zu tun sei, um Task Forces künftig von vornherein zu verhindern.

Die erste Veranstaltung mit einer größeren Zahl von Mitarbeitern folgte bei Austrian IT Services direkt am Tag, nachdem der Rat der Weisen sich getroffen hatte. Daran anschließend gab es noch eine Reihe weiterer Mitarbeiterveranstaltungen, weil Austrian IT Services über mehrere Standorte in ganz Österreich verteilt ist. Dort trat dann jeweils nur noch ein Teil der Mitglieder des Rats der Weisen auf, doch die ursprüngliche Präsentation wurde als Video gezeigt.

Aus Sicht der Austrian IT Services gelang es, durch den Rat der Weisen eine Reihe von wichtigen Themen ins Bewusstsein des ganzen Unternehmens zu heben und dadurch zahlreiche Veränderungen auszulösen. In Teilen der Austrian IT Services wurde beispielsweise eine „Mutwelle“ beobachtet.