



Der Rat der Weisen

Der *Rat der Weisen* ist eine wirksame und wenig aufwändige Möglichkeit, ein Netzwerk unterschiedlichster Akteure immer wieder über ihre eigenen Arbeitsweisen reflektieren zu lassen und damit einen Entwicklungsprozess in Gang zu bringen und in Gang zu halten.

Wichtige, drängende Themen, die alle betreffen, werden durch den *Rat der Weisen* allen ins Bewusstsein gerufen und kreative Handlungsoptionen dazu gefunden. Die Gesamtheit der beteiligten Akteure aller Organisations- und Hierarchieebenen erhält eine Stimme und erhält die Chance zu lernen.

Typischerweise werden zwei Mal im Jahr etwa 12 das Netzwerk repräsentierende Akteure aus der Gesamtheit aller Akteure ausgelost. Diese 12, die nach dem Prinzip der Wahrscheinlichkeit eine gute Mischung von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, Führungskräften und Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionen und Hierarchieebenen darstellen, treffen sich für einen Tag (oder zwei halbe 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 im Netzwerk betrifft. Doch ein breit gemischter Rat wird sich auch kein anderes Thema aussuchen.

Zu diesem Thema entwickelt der *Rat der Weisen* Thesen, Lösungen und Empfehlungen an die Akteure im Netzwerk. Wichtig ist, dass der *Rat der Weisen* dabei in einem kreativen Modus arbeitet, über bekannte und nahe liegende Lösungsansätze hinausgeht und zu etwas Neuem durchbricht. Dazu bedarf es eines Dialogs von ungewöhnlich hoher Qualität.

Der *Rat der Weisen* wird inhaltlich in keiner Weise angeleitet oder eingeeengt. Er entscheidet selbst, wie viele Themen er bearbeitet und wie viele Lösungen er findet. 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. 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 Akteuren in einer Art Zeremonie vorgestellt werden, damit die Resonanz im Gesamtsystem bewirkt werden kann. Dies geschieht in einer ca. eineinhalbstündigen Veranstaltung, an dem alle interessierten Akteure teilnehmen. 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. 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. 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 Führungskräfte wie für jeden anderen auch. Darin ist auch die Möglichkeit eingeschlossen, die Empfehlungen hinterher in anderen Konstellationen 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. 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 eine große Wirkung, weil er seine Empfehlungen öffentlich machen und sie reflektieren lassen kann. Er schafft Bewusstsein im gesamten System 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 dort schon etwas getan hat.

Doch eine Gefahr soll nicht unerwähnt bleiben: Wenn sich die Führungskräfte der beteiligten Akteure konsequent nicht für die Ergebnisse des *Rats der Weisen* interessieren (beispielsweise auch die Präsentationsveranstaltungen nicht besuchen), dann wird das Netzwerk das Interesse an der Institution *Rat der Weisen* verlieren.

Ein Fallbeispiel (von Jim Rough)

Der *Rat der Weisen* wurde jüngst 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“ aussieht. 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 „nachvorneschauend“ man geworden sei. Ein anderes Ratsmitglied erzählte, dass „Nachvorneschauen“ 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.

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.“