

Wisdom Council - Der Rat der Weisen

Konzept und Beispiele

In den meisten Unternehmen und Organisationen rotieren alle permanent in ihren Hamsterrädern. Wir arbeiten, arbeiten, arbeiten ... haben Termine, Termine, Termine ... und viel zu selten halten wir die Räder einmal an, machen eine Pause, kommen zur Ruhe und sehen uns an, was wir eigentlich tagtäglich tun und ob wir nicht ein paar unnötige Runden in den Rädern drehen. Generell reflektieren wir zu wenig. Wenn wir es täten, 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.

Reflektiert werden müsste auf mehreren Ebenen: jeder für sich, jedes Team und sogar die ganze Organisation. Denn manche Muster und Themen betreffen die ganze Organisation. Doch wie bringt man ein ganzes Unternehmen dazu zu reflektieren? Wie können alle Mitarbeiter einer Organisation eine Stimme erhalten und die Chance bekommen zu lernen? Und vor allem, wie kann das auf eine effiziente Weise geschehen – ohne dass man immer wieder alle Mitarbeiter für einen oder zwei ganze Tage zusammen holen muss?

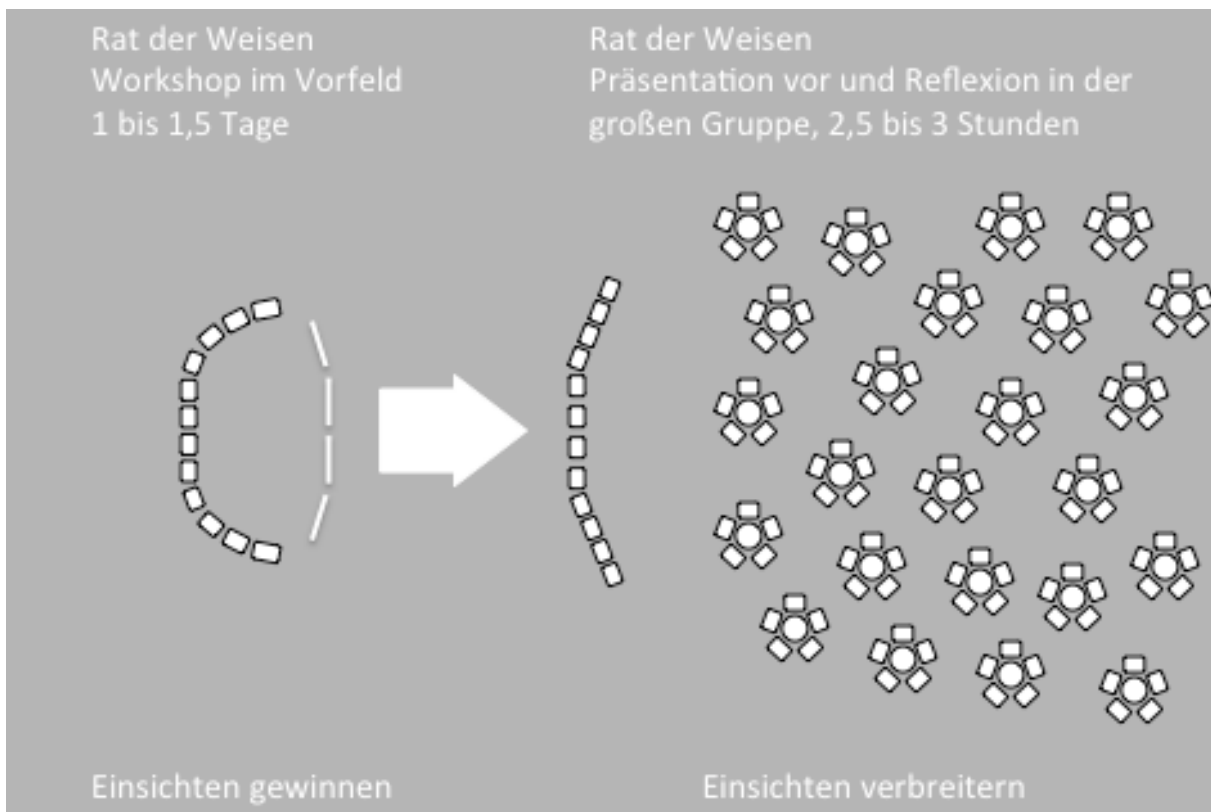
Die Antwort ist ein Werkzeug namens *Wisdom Council* oder *Rat der Weisen*, das von Jim Rough entwickelt wurde. Mit diesem Werkzeug kann auch eine sehr große Gruppe in etwa zweieinhalb bis drei Stunden zusammen reflektieren, wichtige Aha-Erlebnisse haben und zu neuen Erkenntnissen kommen. Der Zeitbedarf ist gering, und so 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. Der *Rat der Weisen* hat sich im Vorfeld des Treffens der großen Gruppe für einen oder eineinhalb Tage zusammen gesetzt, über die Impulse gesprochen, die er der großen Gruppe geben will, und ist dabei zu Erkenntnissen gelangt, die für den Reflexionsprozess in der großen Gruppe der entscheidende Katalysator sind. Wie funktioniert der *Rat der Weisen* genau?

Typischerweise werden ein, 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 oder mehrere Themen, bei denen es aus ihrer Sicht Verbesserungsbedarf gibt. Die Themen dürfen gern 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.

Zu diesen Themen entwickelt der *Rat der Weisen* Thesen und Empfehlungen an die Organisation. Wichtig ist, dass er 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, über bekannte und nahe liegende Lösungsansätze hinauszugehen und zu

etwas Neuem durchzubrechen. Dazu bedarf es eines Dialogs von hoher Qualität. Diese Qualität wird durch die (ebenfalls von Jim Rough entwickelte) 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 eingeeengt. Er wählt sich seine Themen selber aus. Er entscheidet selbst, wie viele Themen er bearbeiten und wie viele Lösungen er finden möchte. (Allerdings wird ihm gesagt, dass Beschränkung Sinn macht, da die große Gruppe nur eine begrenzte Menge an Impulsen verdauen kann.) 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. Das heißt, er versetzt auch alle anderen in Schwingung.

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 unmittelbar nach dem Workshop des *Rats der Weisen* stattfinden – nicht eine Woche, sondern 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. Oft erfolgt die Präsentation auch in einer kreativen oder sogar humorvollen Form, beispielsweise mit einem Sketch. Danach teilt sich die große Gruppe 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. (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 in dieser Veranstaltung keine formelle Maßnahmenplanung. Vielmehr ist jeder aufgerufen, für sich selbst die Konsequenzen zu ziehen, die er für richtig hält. Und jedes Team wird aufgerufen, in der nächsten Besprechung 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 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, manchmal auch erst nach einem Jahr. 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 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.

Im Folgenden einige Beispiele für die Arbeit des Rats der Weisen:

In einer Genossenschaftsbank¹

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

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

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. Anschließend wurde allen Angestellten der Bank 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 Zwölf 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. Dem Rat hatte sich deutlich gezeigt, dass die Mitarbeiter in einer *high quality organization* Zeit brauchen, um zu denken, zu lernen und um mit anderen zu sprechen. 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 selbst bewirkt worden war. 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 sein 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.

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 in der Bank von Ängstlichkeit und Enge zu Begeisterung und Offenheit. 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 ich 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 ein Rat der Weisen eingesetzt wird. So auch im folgenden Beispiel.

In einem IT Unternehmen

Swisscom IT Services betreibt Rechenzentren sowohl für ihren Mutterkonzern Swisscom wie auch für eine Reihe Schweizer 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 Rechtzeitigkeit die Kunden unmittelbar betroffen sind. Swisscom IT Services ist ein gutes Beispiel dafür, dass gerade in hochgradig wissensbasierten Unternehmen sehr viel schief gehen kann, wenn sie nicht eine hoch entwickelte, genau zum Geschäft passende Kultur haben. Bei Swisscom IT Services steht daher 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 viel Sand im Getriebe der Organisation gäbe und diese 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 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. 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 Swisscom 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 Swisscom IT Services zu wenig mit den Kunden identifizierten 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 Swisscom IT Services ein Kunde laut aufschrie, weil es bei einem Projekt „klemmte“, wurde regelmäßig eine 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 Swisscom IT Services als attraktiv – fast als Belohnung – angesehen. Er oder sie galt als der Held, der die Kohlen aus dem Feuer holt. Die Organisation hatte sich also an Task Forces gewöhnt und schätzte sie in gewisser Weise 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.

Aus Sicht der Swisscom 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 Swisscom IT Services wurde beispielsweise eine „Mutwelle“ beobachtet.

In Produktionsunternehmen

Wir haben mit dem Rat der Weisen auch in Produktionsunternehmen gute Erfahrungen gesammelt. In diesen Fällen waren jeweils eine ganze Reihe Werker im Rat der Weisen

vertreten. In einem Unternehmen kam man schnell darauf zu sprechen, dass den Mitarbeitern in der Produktion Werkzeuge fehlten und dass es sie immer viel Zeit kostete, das Werkzeug irgendwo aufzutreiben, das sie gerade brauchten. Doch bald wurde offenkundig, dass allen die Werkzeuge fehlten, weil jeder sie jemand anderem wegnahm und dann nicht wieder zurücklegte. Die Werkzeuge lagen überall, bloß nicht da, wo sie gefunden werden konnten. Am Tag der Präsentation stellte der Rat der Weisen diese Problematik in einem eindrücklichen Sketch dar. So wurde auch hier bei allen ein blinder Fleck erhellet.

In einem anderen Werk erarbeitete der Rat der Weisen ebenfalls einige Empfehlungen, an die sich alle Werker halten sollten, damit der ganze Betrieb besser läuft. Es waren im Grunde einfache Dinge: jeder sollte die Werkerselbstprüfung zu Beginn der Schicht konsequenter durchführen, jeder sollte Aufträge konsequent abstempeln, jeder sollte Rückmeldungen konsequent in die EDV eingeben, jeder sollte Metallschrott in die richtigen Container werfen. Der Wert lag hier darin, dass dieses Mal nicht die 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.

Der Rat der Weisen dieses Werks hatte noch weitere Impulse erarbeitet, zum Beispiel dazu, wie die Schichten besser miteinander kommunizieren könnten. Und er formulierte zwei Empfehlungen ganz speziell an die Werkleitung, die von dieser positiv aufgenommen wurden.

In einer Bank

Das erste von drei Themen, die der Rat der Weisen in einer Bank aufgriff, war das Thema „Überflutung mit Informationen“. Insbesondere die Mitarbeiter in den Filialen wurden mit zahllosen Informationen bombardiert, weil einerseits aus der Zentrale verschiedene Stellen Informationen oft kleinteilig portioniert versandten und weil andererseits auch die Filialen die vorhandenen Systeme nicht bewusst genug nutzen und alle anderen Filialen und Zentralabteilungen über etwas informierten, das nicht jeder wissen musste. Der Rat der Weisen zeigte den 600 Mitarbeitern in einer Präsentation die typischen überfüllten Bildschirme, die ein Mitarbeiter morgens vorfindet und dazwischen humorvolle Fotos von Mitarbeitern, wie sie Haare-raufend oder Augen-rollend vor genau diesen Bildschirmen sitzen.

Das zweite Thema, das der Rat der Weisen aufgriff, hieß schlichtweg „Ehrlichkeit“. Im erst ein Jahr vorher verteilten Leitbild war Ehrlichkeit als Wert hervorgehoben worden. Doch die Mitglieder des Rats der Weisen berichteten in ihrem Workshop davon, dass sie immer wieder gedrängt würden, nicht die Wahrheit zu sagen (in diesem Fall weniger gegenüber den Kunden, als gegenüber anderen Abteilungen). Der Rat der Weisen entschloss sich daher, allen Mitarbeitern des Unternehmens zu empfehlen, konsequent ehrlich zu sein – auch da, wo es unbequem ist.

Der Adressat des dritten Themas waren gar nicht alle Mitarbeiter, auch nicht die Geschäftsleitung, sondern alle Führungskräfte. Denn dieses Thema kreiste darum, wie Projekte in der Bank initiiert, abgewickelt, beendet und nachbetreut wurden. Hier ging einiges schief und sorgte für erhebliche Reibungsverluste und Frustrationen. Der Rat der Weisen entschloss sich in diesem Fall, dieses Thema nicht von allen 600 Mitarbeitern diskutieren zu lassen, denn diese hätten daran nichts ändern können. Er präsentierte sein Thema hinterher zuerst den obersten 15 und danach allen 50 Führungskräften. Und diese erarbeiteten im Anschluss die Konsequenzen, die sie ziehen wollten.

Anwendung des Rats der Weisen

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 gar nicht alle an einem Standort arbeiten? Oder funktioniert der Rat der Weisen auch in sehr großen Unternehmen?

Bei der oben erwähnten Swisscom IT Services beispielsweise sind die etwa 2000 Mitarbeiter über eine Reihe von Standorten verteilt. Der Rat der Weisen präsentierte hier jeweils einmal an einem zentralen Standort und wurde dabei gefilmt. Der Film wurde dann in weiteren Standorten gezeigt. Dabei waren dann jeweils nur noch ein oder zwei Mitglieder des Rats der Weisen zugegen.

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. Dieser Rat der Weisen produzierte nicht nur eine sehr humorvolle Präsentation, sondern gab allen Führungskräften einiges zum Nachdenken auf.

Worauf muss am meisten geachtet werden, damit der Rat der Weisen funktioniert? Das Wichtigste ist, dass diejenigen, die im Rat der Weisen 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 diesen aus. Auf diese Weise sind im Rat der Weisen Menschen vertreten, denen es ein Anliegen ist, die ganze Organisation ein Stück weiterzubringen. Und das ist die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg.

all in one spirit
Mittelweg 5 • 61440 Oberursel
Fon 0 61 71 - 5 62 51
Mail info@all-in-one-spirit.de
Internet www.all-in-one-spirit.de