

Theorie & Praxis

World Café: Kollektive Kreativität im Kommen

Alexander Schieffer, David Isaacs und Bo Gyllenpalm

In der Arena organisatorischer Veränderungen machte in den 90er Jahren – initiiert von Juanita Brown und David Isaacs – eine neue Idee die Runde und findet inzwischen weltweit Beachtung: Die Rede ist vom World Café.

Trotz seiner relativ simplen Handhabung im Lern- und Change Management-Kontext (oder gerade deswegen?) erzielt das World Café überzeugende Ergebnisse.

Dr. Alexander Schieffer

ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Schweiz, dort auch Leiter des Bereichs International Network Management am Institut für Führung und Personalmanagement sowie selbständiger Unternehmensberater mit Sitz in Laubach und München.

David Isaacs

ist gemeinsam mit Juanita Brown Mitbegründer von The World Café. Er ist Geschäftsführer von Clearing Communications, einem Beratungsunternehmen mit Spezialisierung auf Unternehmens- und Kommunikationsstrategie. Beratung von internationalen Unternehmen. Autor vieler Publikationen.

Bo Gyllenpalm

ist Mitglied des Fielding Graduate Institute in Santa Barbara, California. Zuvor Berater für Großgruppenprojekte und CEO eines Unternehmens von Phillips bzw. Siemens. Derzeit Arbeit an der Anwendung von The World Café als Forschungsmethode.

Entstanden aus dem weltweiten Interesse an Dialogmethoden, ist der Erfolg des World Café auf eine einfache Erkenntnis zurückzuführen: Die Art und Weise, wie Menschen miteinander reden und sich im Gespräch verhalten, führt häufig weder zu einer besseren Verständigung noch zu einer verbesserten Zusammenarbeit. Vielmehr führt es häufig zu Missverständnissen und einer Verschlechterung der Kooperation. Diese entmutigende Bilanz bildete die Grundlage, auf der die Pioniere des World Café begannen, die menschliche Fähigkeit der Kommunikation und des Zuhörens genauer zu untersuchen. Ihnen fiel auf, dass Menschen, wenn sie bestimmten Gesprächsregeln folgen, erstaunlich gut kollektiv denken und kreativ sein können. Aus diesen Beobachtungen entstand das World Café.

Doch was steckt dahinter, wie und wo wird das World Café am besten eingesetzt, welches Potential birgt es für die Zukunft? Der folgende Artikel versucht, ein Verständnis für unterschiedliche Spielarten dieses Instruments in Wirtschaft, Forschung und anderen Einsatzgebieten zu vermitteln. Er beruht auf konkreten Erfahrungen mit dem World Café.

1. Das World Café – was es ist

Das World Café ist ein organisatorischer und sozialer Designprozess, der einen

Weg bietet, in großen Gruppen Dialoge zu wesentlichen Fragen zu führen und dabei die Grenzen gemeinsamen Denkens spürbar zu erweitern. Das World Café ist ein überaus effektiver Wegbereiter für neue Handlungsmöglichkeiten und ist leicht einsetzbar in Organisationen und Gruppen.

Das Ziel jedes World Café ist die gemeinschaftliche Innovation und das Eröffnen neuer Handlungsoptionen für bestehende und zukünftige Aufgabenstellungen. Es geht nicht nur darum, existierendes Wissen auszutauschen, es geht vor allem darum, neues kollektives Wissen zu generieren.

2. Die Philosophie hinter dem World Café

Dem World Café liegen mehrere Annahmen zugrunde.

Die wichtigsten beiden lauten:

Jede Person hat ihre eigene Interpretation der Welt, basierend auf mentalen Modellen, konstruiert in individueller konzeptueller Realität.

Obwohl diese Realitätsperspektive für den Einzelnen gültig sein kann, stellt sie nur eine individuelle Perspektive dar. Nur durch das Mitteilen der eigenen Perspektive und durch das Verstehen von anderen Interpretationen der Realität können Einzelpersonen und Organisationen das Ver-

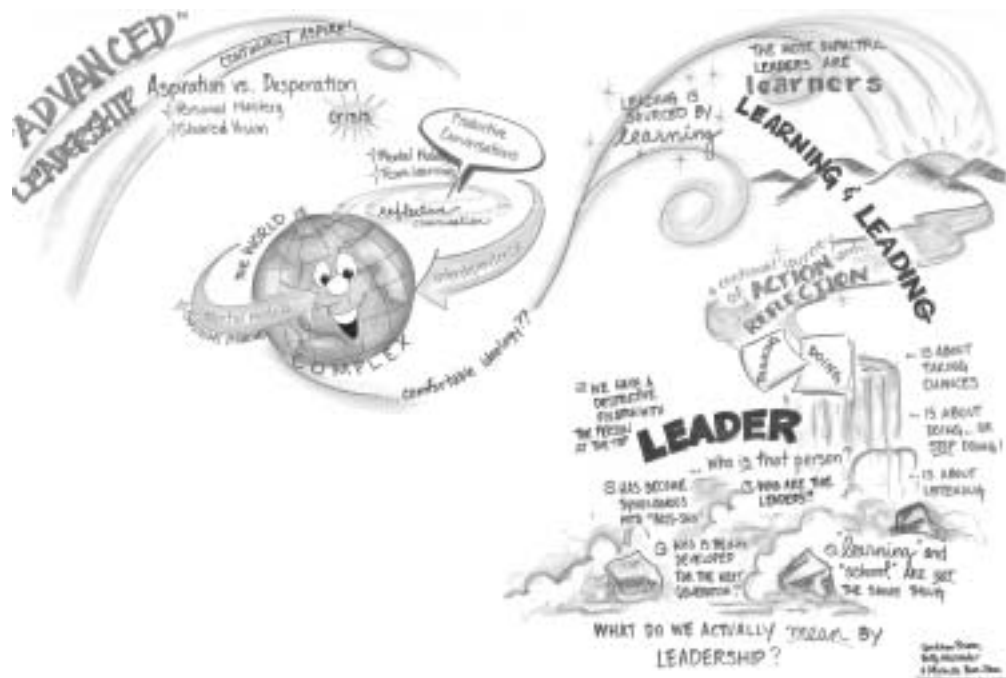


Abb. 1: Ein Beispiel für eine Gesprächslandkarte
 Quelle: Isaacs, Schieffer und Gyllenpalm

ständnis für unterschiedliche Handlungswege entwickeln. Je mehr Handlungsoptionen eine Einzelperson oder eine Organisation artikulieren können, desto größer ist die Möglichkeit, erfolgreiche Adaptionsstrategien für die Gesamtorganisation zu entwickeln.

Jedes System besitzt die inhärente Fähigkeit, erfolgreiche Überlebens- und Anpassungsstrategien zu entwickeln.

Das Wissen und die Kreativität, die in einer Organisation erforderlich sind, um selbst größere Herausforderungen zu meistern, sind bereits in der Organisation vorhanden. Das World Café ermöglicht, auf diese meist unbewussten Ressourcen zuzugreifen und erlaubt Teilnehmern, ihr kollektives Leistungsvermögen zu entdecken und zu nutzen. Die meisten Organisationen leiden nicht an zu wenig „klugen Köpfen“. Sie leiden an ihrer Unfähigkeit, die vorhandene kollektive Kreativität zu nutzen.

3. Wie man ein erfolgreiches World Café betreibt

Es gibt viele Wege, ein erfolgreiches Café zu betreiben. Sieben wesentliche Gestaltungsprinzipien haben sich in den letzten Jahren als besonders nützlich herausgestellt (Brown, 2002):

1. Klärung des Kontextes
2. Erzeugen einer einladenden Atmosphäre
3. Ermittlung der wirklich wesentlichen Fragen
4. Ermutigung von Beiträgen aller Beteiligten
5. Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen
6. Gemeinsames Heraushören von Einsichten und von tiefergehenden Fragen
7. Teilen der gemeinsamen Entdeckungen

In diesem Artikel werden wir diese sieben Gestaltungsprinzipien anhand unserer Er-

fahrungen mit vergangenen Cafés näher erläutern.

1. Klärung des Kontextes

Alle Teilnehmer sollten im Vorfeld wissen, warum das Café einberufen wird. Wenn kein klares Ziel artikuliert wird, kann ein Café initialisiert werden, indem den Anwesenden die folgende einleitende Frage gestellt wird: „Welche Themen könnten neue Möglichkeiten für die Zukunft unserer Situation/Organisation öffnen, wenn heute die Auseinandersetzung mit ihnen starten würde?“

Sinnvoll ist es, schon zu Beginn klar zu stellen, dass das World Café nicht zur unmittelbaren Lösung spezifischer, bereits vorhandener Probleme eingesetzt wird, sondern der gemeinsamen Entwicklung von neuen Handlungsoptionen dient und als Rahmen für gemeinsames Lernen fungiert. Um dieses Verständnis im Vorfeld zu

sichern, sollten Vertreter aller Hierarchiestufen, einschließlich der obersten, in der vorbereitenden Designphase beteiligt sein.

Die besten Resultate werden erzielt, wenn die Vorbereitung und Gestaltung des Treffens von einer Gruppe organisiert wird, die einen Querschnitt der Teilnehmer bildet. Auf die Vielfalt innerhalb der Gruppe kommt es an: Vielfalt (bezüglich Interessen, Hierarchie, Geschlecht, Alter, Bildungshintergrund etc.) führt zu unterschiedlichen Perspektiven und hilft, ein einseitiges Ergebnis des Cafés zu verhindern. Vielen Auftraggebern ist ein hohes Maß an Vielfalt zunächst suspekt, aber in den meisten Fällen wird der bereichernde Beitrag zumindest im Nachhinein anerkannt.

Einer der schwierigsten Aspekte des World Café liegt im Umgang mit Macht. In einem World Café, das innerhalb eines Unternehmens abgehalten wird, kann es dazu kommen, dass z.B. die oberste Führungsriege mit unterstellten Führungskräften und einfachen Angestellten zusammen sitzt, mit dem Ziel, gemeinsam nach neuen Handlungsmöglichkeiten zu suchen. Dies ist für die meisten Organisationen ein völlig ungewohnter Ansatz. Umso entscheidender ist die Klärung des Kontextes und die präzise Kommunikation

des Ziels sowie der „Don'ts“ des World Cafés.

Um den kollektiven Lernprozess nicht zu stören, ist es entscheidend, dass der Moderator des Cafés nicht versucht, die Lösung zu liefern, sondern dass er (oder sie) sich ausschließlich darauf konzentriert, den Prozess der Lösungsfindung zu unterstützen. Einige Moderatoren versuchen das Café zu lenken, indem sie die Haltung eines externen Beratungsexperten einnehmen. Aber ein Café kann nicht verkauft werden, es ist keine Transaktion. Ein Café ist ein kollaborativer Prozess, der die Teilnehmer und den Moderator einbezieht. Entsprechend liegt die Verantwortung für den Erfolg eines Cafés nicht beim Moderator, sondern vielmehr beim Planungsteam, insbesondere beim Auftraggeber.

2. Erzeugen einer einladenden Atmosphäre

Es ist hilfreich, wenn eine Person oder eine Gruppe als offizieller Gastgeber des Cafés auftritt: Dies kann ein Unternehmen, eine Universität oder eine einzelne Person sein. Idealerweise ist den Eingeladenen freigestellt, ob sie teilnehmen oder nicht. Dies mag nicht immer möglich sein – denn gerade im Unternehmensumfeld kann es z.B. wichtig sein, dass eine Grup-

pe geschlossen zusammen kommt. Und dennoch: Der Charakter der Einladung sollte ausdrücken, dass es um den freiwilligen Austausch von Wissen und Ideen geht.

Es empfiehlt sich, einen inspirierenden Namen für das Café zu entwerfen, wie z.B. „Wissens-Café“, „Entdecker-Café“ oder „Siemens-Creativ-Café“. In einem Beispiel in der USA lud eine Ölfirma aus Louisiana ihre Mitarbeiter regelmäßig zum im World-Format abgehaltenen „Pipeline Pub“ ein. Ein derart personalisierter Name ist hilfreich zur Förderung einer die Teilnehmer verbindenden Identität.

Auch der Ort, an dem das Café abgehalten wird, sollte einladend sein. Während die technische Ausstattung sehr beschränkt sein kann (man benötigt nicht mehr als ein paar Stühle und Tische), sollte der Raum an sich eine angenehme Atmosphäre bieten. Dabei baut das World Café darauf auf, was ohnehin die meisten Menschen von einem gemütlichen Café bewusst oder unbewusst erwarten: eine informelle Atmosphäre, Hintergrundmusik, Blumen, warmes Licht, ein Ausblick auf die Natur etc. Hier spielt insbesondere die Landes- und Organisationskultur eine wesentliche Rolle. Die Atmosphäre eines World Cafés in München ist anders zu gestalten als die eines Cafés in Singapur,

Fallbeispiel Pharmaunternehmen

Ein großes Unternehmen aus der Pharma-Branche wollte neue Wege im Kundenservice finden. Aus diesem Grund beabsichtigte das Unternehmen, die Beziehung zu seinen Stakeholdern auszuweiten und sie in diesen Entwicklungsprozess einzubeziehen. Das Unternehmen führte traditionell Strategiediskussionen nur intern. Es bestand diesbezüglich kein Austausch mit externen Gruppen. In einem ersten internen Café wurden zunächst alle relevanten Stakeholder identifiziert (Händler, Apotheken, Ärzte, Krankenschwestern, Patienten, Krankenkassen etc.). Dann wurden Vertreter der verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu einem World Café eingeladen. Ziel und Ergebnis war die gemeinsame Entwicklung einer Reihe von Beziehungen, die erlaubten, dem Patienten als eigentlichem Konsumenten der Unternehmensprodukte und -dienste den bestmöglichen Service zu bieten.

Quelle: Schieffer, Isaacs und Gyllenpalm

ein Café für Schüler anders als ein Café für das Management Board eines großen Unternehmens.

Über die Jahre gab es bereits viele Diskussionen über die optimale Größe eines World Café. Generell stellen zwölf Personen und drei Tische das Minimum dar, aber die Gruppe kann auch über 1000 Teilnehmer umfassen. Optimalerweise sitzen an jedem Tisch vier Personen. Erfahrungsgemäß leidet der Dialog bei einer Gruppengröße von mehr als fünf Personen, da dann meist einige Teilnehmer die Gesprächsführung übernehmen, während die anderen sich passiv verhalten. Suboptimal ist aber auch eine Gruppengröße von weniger als vier Personen – denn hier hat sich gezeigt, dass die Unterschiedlichkeit der Perspektiven jeweils nicht groß genug ist. Vier ist die ideale Anzahl, da einerseits die erforderliche Intimität gewährleistet ist, die notwendig ist, damit jeder Teilnehmer seinen Beitrag in der Konversation leistet, andererseits aber auch das Gespräch nicht ins Stocken gerät, wenn sich ein oder zwei Personen nicht aktiv beteiligen.

Die Tische im Raum sollten eher klein (ideal ist ein Durchmesser von ca. einem Meter) und rund sein. Auf jedem Tisch sollten eine beschreibbare Papiertischdecke und

Buntstifte zur Verfügung stehen, so dass Ideen unmittelbar visuell dargestellt werden können. Außerdem sollte sich auf jedem Tisch ein weiteres symbolisches Element befinden – etwa eine kleine Flagge oder eine Blumenvase. Dieses Symbol soll Atmosphäre schaffen (z.B. Blumenvase), die Gruppenzugehörigkeit fördern (z.B. Flagge mit der Aufschrift „Siemens-Creativ-Café“), vor allem aber soll es als sogenannter „Talking Stick“ verwendet werden können: Talking Sticks wurden von den amerikanischen Ureinwohnern von Rednern in der Hand gehalten und nach Abschluss der Rede jeweils in die Mitte der Gesprächskreise zurückgelegt bzw. an den nächsten Sprecher weitergegeben. Es gilt, dass nur derjenige reden darf, der den Talking Stick in der Hand hält.

Nach der offiziellen Begrüßung der Teilnehmer durch den Gastgeber und Auftraggeber eröffnet der Moderator (bei großen Gruppen evtl. auch zwei Moderatoren) das Café, indem er den Teilnehmern zunächst die Funktionsweise und die Konversationsregeln des Cafés erläutert.

In den vergangenen Jahren hat sich hierzu eine eigene World Café Etikette gebildet. Sie enthält eine Sammlung einfacher Prinzipien, die als Leitfaden für die Konversation in einem Café dienen. Zusammengefasst sind dies:

o Fokussieren auf das wirklich Wesentliche

- o Mitteilen eigener Gedanken
- o Kopf und Herz sprechen lassen
- o Zuhören, um zu verstehen
- o Unterschiedliche Gedanken zu Neuem verknüpfen
- o Hören auf gemeinsame Erkenntnisse, Denkmuster und tiefergehende Fragen
- o Spielerisches Umgehen mit neuen Gedanken und Ideen

Der Moderator sollte diese bewährte Etikette jedoch nicht einfach nur vorstellen. Viel wirksamer ist es, die Teilnehmer zunächst nach den eigenen, persönlich identifizierten Schlüsselcharakteristika eines guten Gesprächs zu befragen. Gute Einführungsfragen können sein:

■ Wie würden Sie die Eigenschaften des besten Gesprächs, das Sie jemals hatten, bezeichnen?

■ Können Sie sich an eine Begebenheit erinnern, als Sie eine starke persönliche Veränderung in einem Gespräch (durch ein Gespräch) erfahren haben, und können Sie die Merkmale dieses Gesprächs nennen?

Es ist bemerkenswert, dass weltweit meist die gleichen, in der Etikette beschriebenen Charakteristika genannt werden. Viele Menschen tendieren allerdings dazu, sich

Fallbeispiel Umweltkonferenz

Eine Gruppe von 32 Personen kam im Jahr 2002 in Schweden im World Café Format zusammen, um über nationale Umweltprobleme zu sprechen. Die Gruppe setzte sich aus Vertretern von Greenpeace, Politikern und Unternehmensvertretern (z.B. aus der Transport- und Logistikbranche) zusammen. Dabei handelte es sich vorwiegend um Vertreter aus Interessensgruppen, die bis dato kaum miteinander kommuniziert hatten. In der Einladung war die Teilnahme an einer Konferenz am „runden Tisch“ angekündigt worden. Die Vertreter waren bei ihrer Ankunft überrascht, denn anstatt der kleinen runden Kaffee-Tische erwarteten sie einen großen runden Tisch. Die kleinen runden Tische in Verbindung mit einer neuen Dialogkonversation brachte sie dazu, aus ihrem normalen Referenzmodell der Gesprächsführung auszuweichen. Es gelang, gemeinsam neue Handlungsoptionen für die Umweltbranche des Landes zu entwickeln.

Quelle: Schieffer, Isaacs und Gyllenpalm

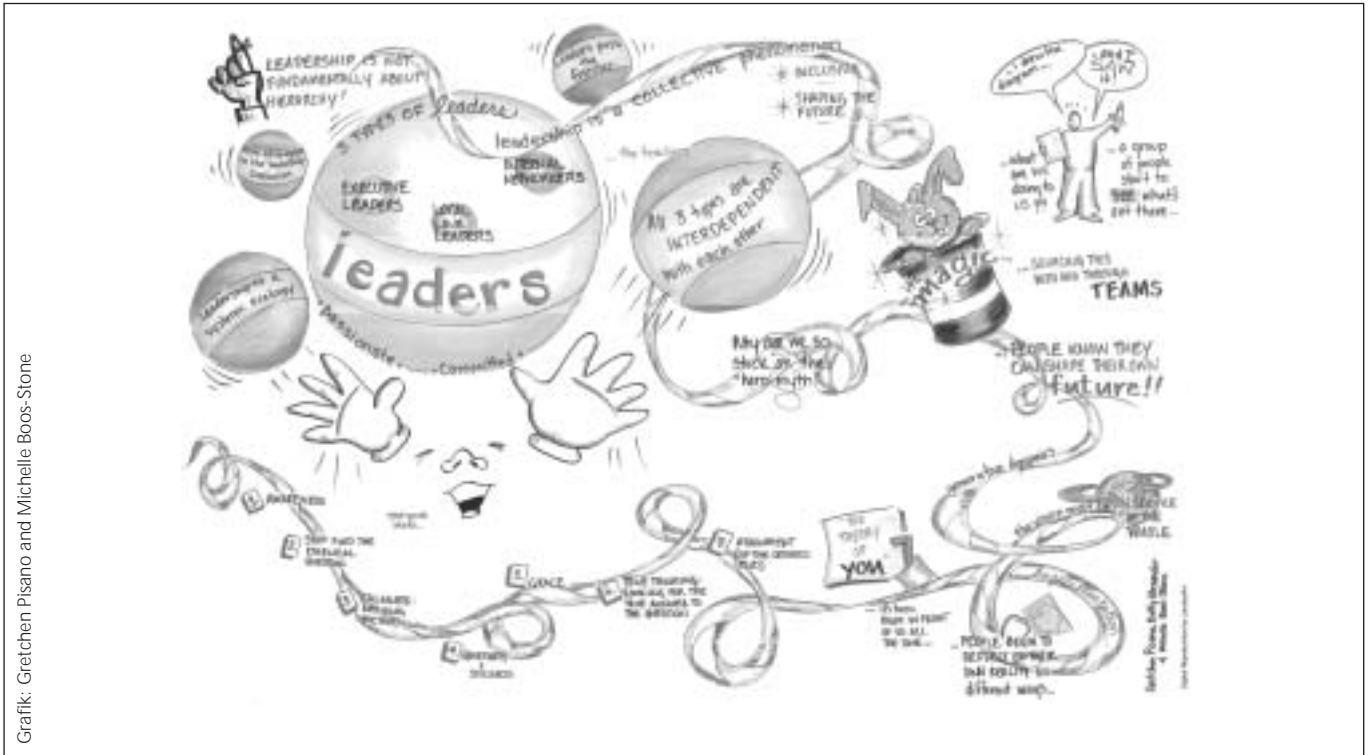


Abb. 2: Ein Beispiel für eine Gesprächslandkarte
 Quelle: Isaacs, Schieffer und Gyllenpalm

leichter an einer selbst entwickelten Etikette zu orientieren als an einem extern auferlegten Regelwerk. Entsprechend ist es sinnvoll, die Teilnehmer die Gesprächsregeln selbst entwickeln zu lassen. Anschließend sollten sie sichtbar festgehalten werden. Der Moderator kann diese Regeln zusammenfassen und mit der bewährten Etikette verknüpfen. Alles in allem dauert es selten länger als fünf Minuten, weitere fünf Minuten sind erforderlich, um die Funktionsweise des World Café zu erklären. Sobald Klarheit über den Ablauf und die Gesprächsregeln besteht, eröffnet der Moderator die erste Gesprächsrunde durch eine Frage.

3. Ermittlung der wirklich wesentlichen Fragen

Bei einem World Café geht es nicht primär um das Lösen konkreter Probleme. Es geht darum, Möglichkeiten um Fragen herum zu schaffen, die für die Teilnehmer von echter Bedeutung sind. Die Formulierung dieser Fragen zu gemeinsamen Themen

erfordert besondere Aufmerksamkeit. Nachforschungen haben ergeben, dass die Art der Fragestellung die Antwort maßgeblich beeinflusst (Cooperrider, Soresen, Whitney und Yaeger, 1999). Es gibt hierzu viele Hinweise in der Literatur (Vogt, Brown und Isaacs, 2003); der wichtigste Aspekt ist dabei jedoch, dass die Fragen jeweils „möglichkeitsorientiert“ sind. Kennzeichen guter Fragen in diesem Sinne sind: Sie sind offen gestellt und nicht auf eine unmittelbare Antwort aus, sie sind einfach und klar und gedanklich provozierend, sie setzen Energie frei und sie regen zum Nachforschen und zur Hypothesenbildung an.

Fragen wie z.B. „Welche neuen Möglichkeiten bietet uns diese herausfordernde Situation?“ sind sehr nützlich, um eine Diskussion in Gang zu bringen. Fragen allerdings wie „Warum ist etwas falsch gelaufen?“ oder „Wie können wir dies besser machen?“ implizieren bereits, dass etwas nicht gut läuft oder nicht gut gelaufen ist. Solche Fragestellungen drängen

viele Menschen in eine defensive und vergangenheitsorientierte Rolle und verhindern die im World Café angestrebte proaktive, kreative und nach vorne schauende Sicht.

Der Moderator kann den Teilnehmern helfen, von einem „Wie kann man...?“, „Warum ist etwas...?“, „Wer kann uns helfen...“ - Denken zu einer „Was ist wenn ich...?“, „Was ist wenn wir...“ -Denkweise zu gelangen. Der hypothetische Charakter der „Was ist wenn...“ -Fragen demonstriert die Bereitschaft zu weiterem Lernen und Nachforschen.

4. Ermutigung von Beiträgen aller Beteiligten

Wenn die erste Frage gestellt wurde, startet jeder Tisch mit seinem eigenen Gespräch. Dabei spricht immer nur eine Person am Tisch. Die anderen versuchen, sich auf aktives Zuhören zu konzentrieren. Aktives Zuhören bedeutet: Kein sofortiges Beurteilen des Gesprächsbeitrags, keine

unmittelbare Reaktion, völlige Konzentration auf den Beitrag der sprechenden Person.

Dabei kann es hilfreich sein, den Talking Stick zu verwenden. Sobald eine Person durch das Zurücklegen des Talking Stick signalisiert, dass der Beitrag beendet ist, kann ihn ein anderer ergreifen und seine Sicht der Frage mitteilen. Die anderen Teilnehmer können in der Zwischenzeit auf der Tischdecke malend und schreibend das Gehörte zusammenfassen und abbilden. Dies stellt sicher, dass kein Kommentar „verloren“ geht. Auch erweisen sich derartige „Tischnotizen“ als hilfreich, um unterschiedliche Kommentare und Ideen zu verknüpfen. Entscheidend ist, genügend Freiraum zu geben für das, was gesagt werden möchte, und auch für das, was nicht (oder erst später) gesagt werden möchte. Entsprechend geht es auch um das Zulassen von Stille. Der Raum zwischen den Worten gilt als ebenso wichtig wie das gesprochene Wort selbst. Jeder Teilnehmer kann sich dazu entscheiden, nicht zu sprechen. Sobald alle Mitglieder am Tisch die Möglichkeit hatten, einen aktiven Beitrag zu leisten, kann die Frage vertieft diskutiert werden. Von großer Bedeutung ist es hierbei, dass die Statements eines Vorredners nicht beurteilt, sondern konstruktiv besprochen werden.

Diese erste Gesprächsrunde dauert etwa 20 bis 30 Minuten. Jeder Tisch bestimmt nun einen Gastgeber, der am Tisch verbleibt; alle anderen Teilnehmer wechseln zu einem anderen Tisch, so dass sich jeweils pro Tisch eine neue Konstellation von vier Personen bildet. Der Gastgeber eines jeden Tisches fasst nun die Schlüsselpunkte der ersten Gruppendiskussion zusammen. In der Folge haben die anderen Tischnachbarn die Möglichkeit, die Ergebnisse ihrer vorherigen Tischgespräche mitzuteilen. Sobald alle Erkenntnisse ausgetauscht wurden, kann das vertiefende Gespräch starten. Dieses orientiert sich meist an einer weiterführenden Frage, die

der Moderator an die gesamte Gruppe stellt und die unmittelbar an die Eingangsfrage anknüpft. Nach ca. 20 Minuten wird ein weiterer Wechsel der Gruppen durch den Moderator eingeleitet. Nach zwei bis drei Gesprächsrunden in jeweils neuen Konstellationen werden die zentralen Erkenntnisse aller Tische im Plenum ausgetauscht.

5. Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen

Das Design des World Café ermöglicht es, dass die verschiedenen Perspektiven der Teilnehmer in kurzer Zeit selbst innerhalb einer großen Zahl an Teilnehmern ausgetauscht werden und sich zudem fast automatisch verknüpfen. Werden die Ergebnisse der einzelnen Tischgespräche im Plenum geteilt, kann der Moderator diese inhaltlichen Verbindungen sichtbar machen, in dem er z.B. einen früheren Beitrag explizit hervorhebt.

Gegen Ende des Cafés werden die Teilnehmer schließlich befragt, welche gemeinsamen Themen sich in den Diskussionen herausgebildet haben.

6. Gemeinsames Heraushören von Einsichten und von tiefer gehenden Fragen

Ein World Café dauert mindestens drei bis vier Runden, abhängig von der Größe der ganzen Gruppe, von der Intention des Cafés, dem Themenfokus und der zur Verfügung stehenden Gesamtzeit. In der letzten Runde kehren die Teilnehmer an ihren „Ausgangs-Tisch“ zurück, um dort eine Synthese ihrer Lernerfahrungen zu erarbeiten. Der Moderator erfragt anschließend im Plenum die aufgekommenen Schlüsselthemen und -einsichten. Die dem Gesamtsystem klar gewordenen Muster werden ebenso herausgearbeitet wie etwa der zentrale einzelne Aspekt, der sich für alle Anwesenden als besonders bedeutsam herauskristallisiert hat. Entsprechend kann ein World Café z.B. mit

folgender Frage schließen: „Welche Frage ist in diesem Café aufgetaucht, die, wenn wir eine Antwort darauf fänden, uns zu dem Durchbruch verhelfen würde, den wir uns als Organisation wünschen würden?“ .

Die erstaunliche Beobachtung, die wir in dieser Phase des Cafés immer wieder machen, ist es, dass sich ab einem gewissen Zeitpunkt die Gespräche der einzelnen Tisch-Gruppen verbinden und sich quasi zu einem gemeinsamen Gesprächsteppich verknüpfen. Das ist der Moment, wo die Gruppe als Ganzes neue, häufig völlig unerwartete Einsichten entwickelt. Und das ist der Moment, in dem kollektive Kreativität spürbar wird. „After several rounds of conversation, the entire group engages in a conversation of the whole. We call these „town meeting-style conversations“. They serve as a time for mutual reflection, offering the entire group an opportunity to notice the deeper discoveries, themes, or questions that are now present. Café conversations often lead to surprising outcomes that no one could have predicted when the conversation began.“ (Brown, 2002).

George Por, ein ungarischer World Café Innovator beschreibt das Phänomen so: „At the café we have a collection of individual intelligences that in conversation around questions that matter can become a collective intelligence“. Viele Teilnehmer von World Cafés beschreiben diese Erfahrung auf eine ähnliche Art und Weise. Unserer Meinung nach handelt es sich hier um einen gruppenspezifischen, ko-kreativen Prozess, der es ermöglicht, auf implizites, zunächst nicht-sichtbares Wissen zuzugreifen. Um diese kollektive Wissens Ebene zu erreichen, ist ein gewisses Maß an Bereitschaft erforderlich, in diesen geteilten Raum „hineinzuhören“. Erst diese Haltung erlaubt es, die geteilten Themen und Fragen zu erkennen und als Gruppe einen neuen, geteilten Wissenshorizont um ein gemeinsames Thema he-

rum zu erschließen – und schließlich kollektive Kreativität wirksam zu machen.

7. Teilen der gemeinsamen Entdeckungen

Die wichtigsten Ergebnisse des Cafés sollten zusammengefasst und allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden. Bereits während der Durchführung eines Cafés empfiehlt es sich, auf einer Wandtafel durch einen professionellen Illustrator die wesentlichen Beiträge und die Verbindungen zwischen den Beiträgen in Form von Wörtern, Phrasen, Symbolen, Grafiken oder auch kleinen Skizzen kontinuierlich sprachlich und bildlich festzuhalten. Am Ende der World Café Sitzung sollte eine bunte, durchaus humorvoll gestalte-

te „Gesprächslandkarte“ die wesentlichen Ergebnisse der Sitzung zusammenfassend abbilden (siehe das Beispiel in Abbildung 1).

In einigen Cafés wird nach der Veranstaltung eine Zeitung herausgebracht, um die Ergebnisse einem größeren Kreis zur Verfügung zu stellen. Andere Wege, um das gemeinsame, neue Wissen sichtbar zu machen, sind:

o **Gallery Tour:** Die bemalten und beschriebenen Papiertischdecken aller Tische werden an einer Wand oder einer Leine befestigt, um sie allen Teilnehmern quasi in Galerieform zugänglich zu machen

o **Einsichten-Sammlung:** Jeder Teilnehmer notiert eine Schlüsselerkenntnis auf

einem Blatt; sämtliche Einsichten werden an einer Wand angebracht.

o **Bildung von Ideengruppen:** Gruppierung individueller Erkenntnisse und Ideen zu „verwandten Themengruppen“.

4. Vom Dialog zum Handeln

Tausende von Menschen auf aller Welt haben bereits mit dem World Café gearbeitet. Die Formate könnten unterschiedlicher kaum sein: Vom Hotelballsaal mit über 1200 Personen, über Konferenzsäle in Unternehmen mit 80 bis 100 Teilnehmern bis hin zum Wohnzimmer-Format mit lediglich einem Dutzend Teilnehmern. Das Café fördert Gespräche, die für eine spezifische Gruppe oder Organisation von

Die Anwendung des World Café Tools in internen Veranstaltungen

In jedem Unternehmen gibt es zahlreiche Veranstaltungsformen, innerhalb derer das World Café eine Rolle spielen kann: Etwa interne Meeting- und Konferenzpraxis, Strategiefindung, Organisationsentwicklung, Wissensgenerierung und Veränderungsprozesse. Im folgenden werden einige spezifische Beispiele genannt, bei denen das World Café eingesetzt werden kann:

Interne Meetings (Vorstandssitzung und Abteilungsmeeting)

Mögliche Fragen:

- Was sind die Schlüsselherausforderungen, mit denen unser Unternehmen konfrontiert ist? Wie könnte die optimale Kommunikation in diesem Unternehmen aussehen?
- Wie können wir gemeinsam den Innovationsgeist unserer Organisation fördern?
- Wie passen die individuellen Sichten der Angestellten in die Vision des Unternehmens?

Assessment Center/Recruiting Veranstaltungen

Potentielle neue Angestellte könnten erkunden: Wie würden wir uns die ideale Organisation unseres Arbeitgebers wünschen?

Meeting internationaler Vertreter

z.B. Wie könnte die Kooperation zwischen dem Unternehmen und seinen internationalen Vertretungen idealerweise gestaltet werden?

Post Merger Integration

z.B. Wie könnten die gemeinsame Kultur unserer kürzlich verschmolzenen Unternehmen aussehen?)

Kunden-Meetings

z.B. Was würden wir uns von einem zufriedenen Kunden wünschen, das er über unser Unternehmen, unsere Produkte und unseren Service sagt?

Versammlung aller Stakeholder

- Wie könnten sich alle Stakeholder am besten gegenseitig unterstützen?
- Wie könnten wir alle möglichst optimal den Nutzen des gemeinsamen Endkunden steigern?

Quelle: Schieffer, Isaacs und Gyllenpalm

Bedeutung sind, sei es im Geschäftsleben, in der Politik, in der Ausbildung oder bei in anderen Kontexten organisierten Gruppen.

Die Beispiele sind zahlreich: „In New Zealand, Western Europe, Africa, Singapore, Latin America and North America, the World Café has inspired the creation of local sites for hosting Café conversations on key issues related to business futures, sustainable development, and community collaboration. Café principles have supported Conversation Cafés and Commonway Cafés, two key citizen initiatives that invite diverse groups to explore contemporary issues. Another powerful example of the World Café in action, is the initiative „From the Four Directions: People everywhere Leading the Way“ is intentionally weaving a global network of conversations among leaders of all ages on several continents. Using the internet and other information technologies, local conversation circles feed insights back into the network, catalyzing these worldwide leadership dialogues into a growing force for societal innovation.“

Eine der Hauptfragen ist es, wie die positive Erfahrung von kollektiver Kreativität in konkrete Handlung umgesetzt werden kann. In einem Café erschließen Teilnehmer gemeinsam neue Handlungsoptionen. Im Anschluss an ein Café können kleine Task Force Gruppen gebildet werden, die die Ergebnisse evaluieren und konkrete Aktionspläne erarbeiten. Meistens geschieht dies fast automatisch, da die meisten Cafés ein hohes Maß an „Aktionslust“ freisetzen.

Der World Café Ansatz kann u.U. auch verwendet werden, um unmittelbar ergebnisorientierte Themen zu bearbeiten, z.B. im Strategieentwicklungsprozess eines Unternehmens. Unser Vorschlag ist es allerdings, den Ansatz nur dann mit einem klar definierten Handlungsvorsatz zu verwenden, wenn die Teilnehmer mit dem World Café schon vertraut sind und eine ausgeprägte Dialog-Kultur bereits etabliert ist.

Eine funktionierende Dialog-Kultur lebt davon, dass sie gelebt und weiterentwickelt wird. Der beständige Einsatz der World Café Methode kann dazu beitragen, dass das Teilen von Wissen und gemeinschaftliches Lernen in der Organisation zu einer zunehmend selbstverständlichen Verhaltensweise wird. In der Tat kann das World Café eine große Auswirkung auf die gesamte Organisationskultur haben. Das World Café birgt das Potential, eine Organisation in einen „Think Tank“ zu verwandeln, der es versteht, gezielt die interne kollektive Kreativität zu nutzen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln, die den Handlungsspielraum der Gesamtorganisation entscheidend erweitern.

5. Zusammenfassung

Das World Café ist eine faszinierende Möglichkeit für eine Organisation oder Gruppe, schnell und effizient neue Wege kollektiven Denkens zu beschreiten und neue Handlungsoptionen für die Gesamtorganisation zu entwickeln. Der World Café Prozess schafft es dabei auf bemerkenswerte Weise, authentische Konversationen und den Austausch von Wissen zwischen Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und Perspektiven zu fördern – sogar dann, wenn die Personen sich noch nie begegnet sind oder niemals zuvor ein Dialog-Training besucht haben. Wenn immer das World Café gut vorbereitet ist, haben wir noch in keiner Kultur erlebt (sei es in nationalem Zusammenhang, bei einer Organisation oder einem speziellen Berufsstand), dass das World Café nicht erfolgreich gewesen wäre und nicht zu neuen, überzeugenden Optionen geführt hätte.

Als Dialog-Prozess stellt das World Café das derzeit einzige Instrument dar, das keine wirklichen Größenbeschränkungen aufweist. Der Dialog-Prozess ist an jedem Tisch intakt, und jeder Tisch repräsentiert einen Bruchteil der ganzen Gruppe.

Das World Café fordert die traditionelle Sichtweise heraus, dass man „entweder

redet oder handelt. Im Gegensatz dazu betrachten wir das Gespräch als essenziellen Teil der Handlung und damit auch der Leistung einer Organisation – und berücksichtigt man die Ergebnisse, die durch das World Café erzielt werden, so ist es umso erstaunlicher, dass innerhalb von Organisationen nicht mehr Aufmerksamkeit, Zeit und Raum für die Entwicklung einer Dialogkultur verwendet wird: Zeit für reflektierende Gespräche ist überaus rar. Die Wirkung des World Café ist enorm, vor allem auch auf die Qualität von Beziehungen, für die Bildung einer gemeinsamen Identität sowie für die Entwicklung von gemeinsamen Visionen und von Vertrauen. Es fördert Lernen und Wissen, Kreativität und Innovation, sowie die Flexibilität und das Anpassungsvermögen einer Organisation. All diese Elemente sind entscheidende Zutaten für die Bildung von effektiven und erfolgreichen Organisationen und Gemeinschaften. In einer extrem instabilen, sich fortwährend ändernden Umwelt sind diese Zutaten nicht einfach nur „nice to have“. Sie sind vielmehr ein Muss für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation. World Café ist ein Getränk, das diese Zutaten enthält. ■

Literatur

Allee, V. (1997): **The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence.** Burlington/Massachusetts: 1997.

Brown, J. (2002): **The World Café. A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter.** Mill Valley: 2002.

Brown, J. (2001): **Doctoral Dissertation: The World Café: Living Knowledge Through Conversations That Matter.** Mill Valley: 2001.

Cooperrider, D., Sorensen, P., Whitney, D., Yaeger, T. (Hrsg., 1999): **Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change.** Champaign/Illinois: 1999.

Gyllenpalm, B. (2002): **Virtual Knowledge Cafés, in: Handbook of Online Learning: Innovations in Higher Education and Corporate Training, in: Ruedestam, K.E. and Schoenhotz-Read, J. (Hrsg.). Thousand Oaks. CA: 2002.**

Vogt, E. E., Brown, J., Isaacs, D. (2003): **The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation and Action.** Mill Valley: 2003.