

Mit Dialogen zu erfolgreichen Strategien

KONFERENZTECHNIK:

Komplexe unternehmerische Probleme sollten Topmanager nicht allein oder nur im kleinen Kreis lösen. Das zur Entscheidung nötige Wissen ist häufig in der gesamten Firma verteilt. Auf einer Metalogkonferenz kommen alle Wissensträger zusammen und finden die zum Unternehmen passende Lösung.

Von Rudolf Attems,
Markus Hauser, Christoph Mandl,
Hanna Mandl, Kuno Sohm,
Josef M. Weber

Expansion kann zuweilen schmerzhaft sein. Für ein traditionsreiches Transportunternehmen wurde es durch Marktveränderungen in Osteuropa Zeit, den Kurs neu zu bestimmen. Zwei Jahre lang debattierten die Vorstände mit den anderen Führungskräften. Mit dem Ergebnis, dass sich höchst unterschiedliche Vorstellungen von der künftigen Unternehmensstrategie herausbildeten.

Eine Fraktion wollte unbedingt fusionieren und auf diesem Wege sofort größer werden. „Nein!“ schrien da andere auf. „Das bringt nichts. Da gibt es nur Negativbeispiele. Wir müssen uns in einer Nische spezialisieren – Osteuropa ist unsere Chance.“ Eine dritte Gruppe schwor auf das Internet. Die Firma sollte ein zweiter FedEx werden. Der amerikanische Expressdienst gilt als weltweit führend beim Einsatz des Internets und nutzt die Technik als Wettbewerbsvorteil.

Zu jedem neuen Vorschlag gab es innerhalb des Vorstands ernst zu nehmende Gegenargumente, die die Weiterentwicklung einer Strategie verhiinderten. Die Diskussion stagnierte. Die Beteiligten waren verunsichert. Eine einsame Entscheidung der Führungsspitze widersprach jedoch der Tradition des Unternehmens.

Der Spediteur steht mit seinem Problem nicht allein. In vielen Unternehmen gibt es Vorhaben, über die Führungskräfte entscheiden müssen. Das dazu notwendige Wissen ist aber auf sehr viele Personen auch außerhalb der Führungsebene verteilt. Dabei kann es um die Entwicklung eines neuen Produkts gehen, die Suche nach einer Bereichsstrategie oder die Unternehmensentwicklung. Oft muss das Management Probleme rasch lösen, obwohl sehr große Meinungsunterschiede über das weitere Vorgehen bestehen. Besonders bei Unternehmenskrisen ist dies regelmäßig der Fall.

Die Firmen können es sich jedoch nicht erlauben, ihre Zeit durch lähmende Debatten zu vergeuden. Statt sich also wie gewohnt nur innerhalb der unterschiedlichen Kompetenzbereiche zu treffen und die immer gleichen Argumente und Gegenargumente auszutauschen, können Unternehmen moderne Kommunikationsmethoden wie die von uns entwickelte Metalogkonferenz einsetzen – und so herausfinden, was richtig für die Firma ist. Innerhalb der vergangenen vier Jahre haben wir bei rund zwei Dutzend großen und kleinen Unternehmen unsere Methode Schritt für Schritt weiterentwickelt. Nun ist sie ausgereift und lässt sich branchenunabhängig einsetzen.

Eine Metalogkonferenz ist ein Meeting zu einem problematischen und hochkomplexen

RUDOLF ATTEMS ist Organisationsberater in Wien.

MARKUS HAUSER ist Wirtschaftspsychologe und Leiter des Bereichs Organisationsentwicklung der Katholischen Sozialakademie Österreichs in Wien.

CHRISTOPH MANDL ist Professor am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien und Unternehmensberater bei Mandl, Lütthi & Partner.

HANNA MANDL ist Coach und Supervisorin bei Mandl, Lütthi & Partner.

KUNO SOHM ist Organisationsberater und tätig in der Führungskräfteentwicklung in Höchst/Vorarlberg.

JOSEF M. WEBER ist Organisationsberater in Wien.

KOMPAKT

Das Management hat es oft schwer, weit reichende Entscheidungen schnell genug zu treffen, weil sich verschiedene Fraktionen im Unternehmen blockieren. Ein Hilfsmittel, um trotz festgefahrener Situation zu einem Ergebnis zu kommen, ist die Metalogkonferenz. Sie integriert die verschiedenen Sichtweisen und ermöglicht so das Erarbeiten einer Strategie, hinter der alle Beteiligten stehen.

Aufbau: Die Metalogkonferenz nutzt unterschiedliche Kommunikationsmethoden. In vier Phasen lernen die Mitarbeiter, effektiv miteinander zu diskutieren.

Wirkung: An der Metalogkonferenz sind vom Sachbearbeiter bis zum Vorstand alle Mitarbeiter beteiligt, die etwas zur Problemlösung beitragen können. Aus den Konzepten, die während der maximal viertägigen Tagung entstehen, werden konkrete Handlungsschritte sowie klare Zuständigkeiten und Ziele abgeleitet.

Thema. Für diese Zusammenkunft werden klare Regeln und unterschiedliche Gesprächsformen bestimmt. Dies bewirkt, dass trotz persönlicher Ressentiments und Aggressionen ein offener und konstruktiver Austausch stattfindet. Beteiligt sind alle Mitarbeiter, die notwendiges Wissen beisteuern können. Sie kommen aus allen Hierarchiestufen. Deshalb können schnell mehr als hundert Teilnehmer zusammenkommen. Die Konferenz dauert maximal vier Tage.

Doch warum sind solche Kommunikationskonzepte überhaupt notwendig? Was macht Entscheidungen bei komplexen Problemen in Unternehmen so schwierig? Zum einen, so postulierte der englische Kybernetiker William Ross Ashby 1958, können wir ein komplexes System nur dann erfolgreich steuern, wenn wir ebenso viel Komplexität wie das System selbst besitzen. Übertragen auf Unternehmen heißt das: Wir brauchen Personengremien, die die Vielschichtigkeit des Problems in ihrem Wissen widerspiegeln. Einzelne Personen oder kleine Gruppen in Unternehmen erfüllen diese Bedingung häufig nicht mehr. Sie repräsentieren nur einen kleinen Aus-

schnitt der Gesamtorganisation und können daher kein umfassendes Bild der Situation erzeugen. Was Ashby herausfand, gehört zu den fundamentalen Erkenntnissen der Systemtheorie.

Daneben gibt es in Unternehmen ganz bestimmte negative Problemlösungsmuster, die sich nach unserer Erfahrung regelmäßig wiederholen; immer dann, wenn es darum geht, Organisationen, Cluster und Netzwerke zügig und kompetent zu verändern. Dazu gehört, dass Führungskräfte zu jedem Zeitpunkt ihre Mitarbeiter kontrollieren wollen. Sie fordern fertige Pläne, bevor irgendetwas umgesetzt wird. Außerdem schieben sie häufig anderen Beteiligten die Schuld in die Schuhe, wenn die Veränderungen nur zäh vorangehen. Neues, so das gängige Klischee, stößt bei Mitarbeitern stets auf Widerstand. Wer Neues einführt, tut deshalb alles, um den erwarteten Widerstand von vornherein zu unterlaufen. Ein weiterer lähmender Aspekt: Die Top-Führungskräfte glauben oft, dass nur sie genug wissen, um über unternehmensrelevante Veränderungen kompetent zu entscheiden. Aus diesem Grund schließen sie Spezialisten unterer Hierarchiestufen oft aus.

Dieses Verhalten ist nicht geeignet, den wirklich komplexen unternehmerischen Aufgaben gerecht zu werden – es wirkt sogar hemmend. Wer ein Unternehmen erfolgreich verändern will, benötigt Kommunikationsformen, die die Entscheider schnell handlungsfähig machen und durch die eine gemeinsame Vertrauensbasis im gesamten Unternehmen entsteht.

Bei einer Metalogkonferenz werden die konstruktiven Verhaltensmuster der Teilnehmer verstärkt: Nur wenn die Mitarbeiter eine gemeinsame Vorstellung vom Neuen entwickeln, kann die Unternehmensleitung den Wandel sinnvoll koordinieren. Erst dann entstehen Zustimmung, Vertrauen und Verantwortungsgefühl. Zu strenge Kontrolle und ein festgelegter Plan verhindern Neues. Das nötige Wissen, um über firmenübergreifende Veränderungen zu entscheiden, ist über alle Ebenen verteilt. Und: Etwaiger Widerstand ist nicht per se schädlich. Er ist vielmehr ein Signal für ungeeignete Veränderungen.

Um die traditionellen Problemlösungsmuster aufzubrechen, haben wir in der Metalogkonferenz drei gängige Kommunikationsmethoden miteinander verschmolzen: das von der amerikanischen Organisationsberaterin Juanita Brown entwickelte World Café, den Dialog des Quantenphysikers David Bohm und die Open Space Technology des Organisationsberaters Harrison Owen (siehe Glossar Seite 38).

Natürlich hat die Methode ihre Grenzen. Will ein Unternehmenschef offene Diskussionen verhindern und bestimmte Themen von vornherein ausklammern, sollte er auf eine Metalogkonferenz verzichten. Auch wenn die Vorstände oder Geschäftsführer selbst nicht teilnehmen wollen, ist der Erfolg der Konferenz gefährdet. Die Methode ist auch nicht geeignet, Mitarbeiter ausschließlich zu mehr Leistung zu motivieren.

Grundsätzlich aber ist die Metalogkonferenz für alle großen Organisationen, gleich welcher Branchen, geeignet. Das zeigen die Erfahrungen aus den vergangenen vier Jahren. Außerdem sollte die Lösung für das Problem nicht offensichtlich sein. Erst wenn sich das nötige Wissen zur Lösung einer komplexen Aufgabe auf mehr als 30 Mitarbeiter verteilt, ist eine Metalogkonferenz sinnvoll.

All die beschriebenen Voraussetzungen waren bei der Spedition gegeben. Zwei Jahre Diskussion ohne Ergebnis, sehr unterschiedliche Ansichten über die Entwicklung des Unternehmens, eine große Zahl Wissensträger und der Wille, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Da es bereits seit langer Zeit ein jährliches Treffen der Führungskräfte gab, widmete der Vorstand diese Veranstaltung kurzerhand um. Mit dem theoretischen Wissen über die Metalogkonferenz versorgt, trafen sich knapp 90 Mitarbeiter aus allen Ebenen des Unternehmens.

*In lockerer
Atmosphäre treffen
die Teilnehmer
aufeinander. Beim
Abendessen und
später in kleinen
Gruppen reden sie
zwanglos über das
Thema – ein
Aufwärmtraining.*

1 PHASE ■ Ins Gespräch kommen

Es war alles andere als eine homogene Gruppe, die 1998 in einem Tagungshotel gemeinsam zu Abend speiste. Vorstände der Spedition saßen neben Sachbearbeitern. EDV-Leute lernten Controller kennen. Mitarbeiter, die sonst nie miteinander zu tun hatten, begegneten einander.

Ein gemeinsames Abendessen bildet häufig den Auftakt zu einer Metalogkonferenz. Während des Essens herrscht eine informelle Atmosphäre. Natürlich sprechen die Teilnehmer sowohl über das Konferenzthema als auch über die Konferenz selbst. Durch den Austausch mit bekannten und unbekanntem Gesprächspartnern aus unterschiedlichen Abteilungen wächst die Neugierde auf das, was die Konferenz bringen mag.

Der Raum, in dem sich die Teilnehmer nach dem Essen treffen, ist nicht wie gewohnt zum strukturierten Arbeiten bestimmt. Stattdessen richten wir dort unterschiedlich gestaltete Treff-

punkte ein. Wir nennen sie Kommunikationsplätze. Es sollen Orte der Begegnung sein, die den Teilnehmern vertraut sind oder zum Experimentieren einladen. Eine Ecke des Konferenzraumes ist zum Beispiel wie ein buntes, freundliches Café gestaltet, eine andere Ecke wie ein typisches nüchternes Besprechungszimmer. Wieder ein anderer Raum kann ein behagliches orientalisches Teehaus sein oder eine Art anonymer Chat-Bereich, in dem sich die Teilnehmer beim Reden nicht sehen können. Die Einrichtung ist dabei natürlich nur symbolisch. Das wäre sonst zu aufwändig.

Die Kulisse steht. Nun folgt die Inszenierung: Der Moderator fordert die Mitarbeiter auf, sich einen der Räume auszusuchen. Die Teilnehmer entwickeln in jedem Raum automatisch andere Kommunikationsmuster. Mal sind sie Impulsgeber oder Widerspruchsgeister, mal Praktiker, Philosophen oder einfach nur Beobachter. Zu-

Die Teilnehmer entwickeln in jedem Raum andere Kommunikationsmuster. Mal sind sie Widerspruchsgeister oder Praktiker, mal Philosophen oder nur Beobachter.

sätzlich ermuntert der Moderator die Teilnehmer, zu improvisieren. Sie sollen Theater spielen, sich vorstellen, sie wären tatsächlich in einem Café oder in einem orientalischem Teehaus. Bei diesem Teil der Konferenz steht die Freude am Gedankenaustausch im Vordergrund.

Der Verlauf der Gespräche in den einzelnen Räumen ist nicht rein zufällig. Den Auslöser liefert der Moderator, indem er Diskussionsthemen anbietet, die im Zusammenhang mit dem eigentlichen Thema der Konferenz stehen. Er stellt Fragen, bringt die Runde in Schwung. Die Geschäftsführer und Sachbearbeiter, Speditionsingenieure und Vertriebsmitarbeiter – also Menschen, die sich normalerweise noch nicht einmal auf dem Flur begegnen – beginnen zu debattieren. Sie erzählen von eigenen Erlebnissen, stellen Fragen. Immer entlang des eigentlichen Konferenzthemas – etwa der künftigen Rolle des Unternehmens.

Noch einmal: Es geht dabei nicht darum, ernsthaft irgendetwas zu Ende zu diskutieren. Regelmäßig unterbricht der Moderator die Gespräche und fordert zum Wechsel der Räume auf. Nichts wird notiert oder zu Ende definiert. Was zählt, ist der spielerische Umgang mit Begriffen. Es gibt

Glossar

Dialog

Kommunikationsmethode des amerikanischen Physikers David Bohm. Damit ein Dialog zu einem bestimmten Thema zu Stande kommt, müssen alle Teilnehmer zunächst einige Gesprächshaltungen erlernen, die dialogischen Prinzipien. Die Teilnehmer hören einander wirklich zu, sie verzichten auf Entscheidungen oder Beurteilungen und lassen sich vom Gesagten beeinflussen.

Metalog

Wortschöpfung des Anthropologen Gregory Bateson. Er bezeichnet in seinem Buch „Ökologie des Geistes“ mit Metalog ein Gespräch über ein problematisches Thema. „Die Struktur des Gesprächs als Ganzes sollte auch für eben dieses Thema relevant sein.“ Das heißt: Je komplexer ein Thema, desto mehr Wissen und folglich auch Teilnehmer sind nötig.

Open Space Technology

Konferenztechnik für große Gruppen. Die Einladenden verzichten auf Kontrolle, Themenplan und Hierarchie. Die Teilnehmer organisieren selbstständig Workshops zu Teilaspekten des Konferenzthemas und finden sich am Ende eines Konferenztages zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch in einem Kreis zusammen. Das Konzept hat der Organisationsberater Harrison Owen erdacht. Nach seiner Erfahrung waren bei traditionellen Konferenzen meist die Grüppchengespräche in Kaffeepausen am effektivsten.

World Café

Das Konzept des World Café entwickelte die amerikanische Organisationsberaterin Juanita Brown. Es geht darum, mit vielen Teilnehmern gemeinsam zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Im World Café sitzen die Teilnehmer zu viert oder fünft an Tischen, die wie in einem Café gestaltet sind. In einer freundlichen Atmosphäre ist laut Brown eine effektivere Kommunikation möglich. Die Teilnehmer wechseln regelmäßig an andere Tische und werden mit neuen Meinungen konfrontiert.

auch keinen Zwang, Spannungen zwischen Mitarbeitern sofort aufzulösen.

Die Aufwärmübung am Abend verfolgt ein konkretes Ziel. Zum einen entsteht eine Art Gemeinschaftsgefühl. Zum anderen lernen die Mitarbeiter bereits ansatzweise eine andere Kultur der Auseinandersetzung kennen – die mit den gewohnten Problemlösungsmustern nichts gemein hat.

Die wesentlichen Elemente der gewünschten Gesprächskultur sind der Bohm'sche Dialog und Offenheit. Ersteres ist eine Kommunikationsmethode, die der amerikanische Physiker David Bohm entwickelt hat. Er hat sich intensiv mit der Wahrnehmung des eigenen Denkens und des gemeinsamen Denkens in Gruppen befasst. Letzteres ist notwendig, weil Offenheit in Unternehmen oft falsch verstanden oder schlicht nicht gepflegt wird. Als Folge scheitern viele Veränderungsprozesse.

Das gemeinsame Erlebnis am ersten Abend schafft die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens Meinungen und Ideen äußern können, ohne Widerspruch fürchten zu müssen. Die lockere Vorbereitung in angenehmer Umgebung, mit spielerischen Elementen und Kreativität ist wichtig, damit die Gruppe beginnt, sich als Lerngemeinschaft zu betrachten – und in der Lage ist, die nächste Phase zu beginnen.

2. PHASE Das Thema einkreisen

Im Arbeitsraum hat sich am Tag nach dem gemeinsamen Abendprogramm das Bild verändert. Keine verspielt lauschige Atmosphäre mehr. Keine Café-Ecken und Chat-Räume. Stattdessen stehen nun 90 Stühle im Kreis.

Diese Anordnung ist wichtig. Der Kreis ist die einzige Sitzanordnung, die es ermöglicht, dass alle einander sehen und dass jeder Sitzplatz dem anderen gleicht. Dies schafft Transparenz und ein Gefühl von Gleichheit zwischen den Anwesenden. In der Mitte des Kreises liegt ein handlicher, aber gut sichtbarer Gegenstand, das Redesymbol. Das kann ein Stock, ein Stein oder ein schnurloses Mikrofon sein. Für die folgenden Gespräche gilt die Regel: Wer das Redesymbol hat, hat das Wort. Das Redesymbol ist Ausdruck eines Rituals. Wer etwas sagen will, muss aktiv werden und wird Mittelpunkt des Geschehens. Ein wirkungsvolles Mittel, um auch in großen Gruppen diszipliniert und konzentriert zu sprechen und zuzuhören.

Bei diesem Gespräch sollen sich die Teilnehmer der Konferenz an sieben von David Bohm entwickelte Prinzipien halten. Sie ermöglichen es auch Experten, wieder zu lernen, und Managern, offen miteinander zu reden:

- Die Teilnehmer sollen miteinander denken, die Sichtweise aller erkunden, ein gemeinsames Verständnis sowie neue Erkenntnisse gewinnen.
- Wirklich zuhören heißt, sich auf Gesagtes einzulassen und sich davon beeinflussen lassen.
- Meinungen sollen für sich stehen. Die Teilnehmer dürfen sie nicht auf einzelne Personen

Wer etwas sagen will, rückt ins Zentrum. Ein gutes Mittel, um in großen Gruppen diszipliniert zu sprechen und zuzuhören.

beziehen. Die gesammelten Meinungen dienen als Rohstoff, mit dem die Gruppe arbeitet.

- Wer auf seiner Meinung beharrt und sie stets verteidigt, steht einem wirklichen Dialog im Weg.
- Wenn Teilnehmer anderer Meinung sind oder etwas nicht verstehen, sollten Nachfragen nicht destruktiv sein. Absicht dieses interessierten Fragens ist es, Meinungen sichtbar und besprechbar zu machen.
- Jeder bekommt Gelegenheit zu sprechen.
- Wenn ich die Welt „mit Ihren Augen“ sehe und Sie die Welt „mit meinen Augen“ sehen, werden wir beide etwas erkennen, das wir allein niemals entdeckt hätten.

Mit diesen Regeln als Grundlage beginnt das erste Gespräch im großen Kreis. Nun können die Teilnehmer ihre Ansichten allen Versammelten mitteilen. Der Stuhlkreis, das Redesymbol und die Gesprächsregeln schaffen eine besondere Atmosphäre. Sie ist geprägt durch intensives Zuhören und wenig Widerspruch. Es geht schließlich nicht darum, etwas Abschließendes zu sagen, sondern das Thema öffnend von verschiedenen Gesichtspunkten her zu beleuchten.

Das erste Gespräch hat mehrere beabsichtigte Wirkungen: Das disziplinierte Sprechen erhöht die Aufmerksamkeit füreinander. Der Moderator sorgt für ein wertschätzendes Gesprächsklima, wie es unter Freunden üblich, im beruflichen Kontext aber eher selten ist. Die Teilnehmer inspirieren sich gegenseitig. Der entschleunigte Gesprächsfluss, bei dem Einzelne nicht immer sofort das Wort ergreifen können, führt zu einer denkfördernden Verlangsamung und Entspannung.

Zum ersten Mal erleben die Teilnehmer, wie komplex das Problem tatsächlich ist. Sie lernen, sich konstruktiv auseinander zu setzen.

Allerdings erleben die Teilnehmer auch, dass die vielen Themen und Sichtweisen in diesem Gesprächsrahmen nicht bearbeitbar sind. Alle fragen sich, wie sie wohl effektiv miteinander weiterarbeiten können, damit sie alle Themen in ihrer Breite und Tiefe berücksichtigen. Es scheint nicht möglich, die Vielfalt der Meinungen zu bewältigen. Es entsteht Frust, wie es der Vertriebsvorstand der Spedition stellvertretend für die Mitarbeiter ausdrückte: „Ich habe das Gefühl, dass sich sämtliche Befürchtungen bestätigen. Wir kommen hier weiter weg von einer vernünftigen Lösung, als wir es je waren.“

Um diesen Frust nicht zu groß werden zu lassen, beendet der Moderator nach spätestens 45 Minuten den Dialog. Die Teilnehmer werden in kleinen Gruppen an Teilaspekten des Konferenzthemas weiterarbeiten. An diesem Punkt wird der Moderator überflüssig. Er erklärt nur noch den Übergang in die nächste Phase.

Wer immer einen Aspekt der Sitzung bearbeiten will, notiert das auf einem Blatt Papier und kündigt seine Motivation für den Workshop im Kreis an. Die Zuhörer entscheiden sich, bei welchen Workshops sie dabei sein wollen – und tragen sich dafür in eine Liste ein. Für diese Phase müssen mehrere Räume zur Verfügung stehen. Die Teilnehmer bilden Gruppen unterschiedlicher Größe und ziehen sich dann in Phase 3 in einen der kleinen Räume zurück. Die Gruppengröße lässt

darauf schließen, welche Themen besonders relevant sind. Die Zusammensetzung ist nicht starr. Jeder kann zu jedem Zeitpunkt von einem Workshop in einen anderen wechseln.

In nur 15 bis 30 Minuten ist dieser komplexe Prozess der Workshop-Bildung durch Selbstorganisation abgeschlossen. Diese Technik der Gruppenbildung heißt Open Space Technology und wurde bereits in vielen großen Firmen im Change Management eingesetzt.

Der Kreis löst sich auf. Die nächste Phase beginnt.

*Ein Markt
der Ideen entsteht.
In kleinen
Gruppen arbeiten
die Teilnehmer an
Teilaspekten des
Konferenzthemas.*

3 PHASE ■ Das Problem lösen

Dies ist die längste Phase. Sie kann zwischen einem halben Tag und drei Tagen dauern, je nach Komplexität des Themas. Im Wechselspiel aus Workshops und Gesprächen im großen Kreis arbeiten die Teilnehmer am Thema der Metalogkonferenz. Die Zusammensetzung der Workshops ändert sich dabei ständig.

Alles ist transparent, denn das Konzept der Konferenz verhindert geheime Besprechungen hinter verschlossenen Türen. Für den Einzelnen ist die Komplexität des Geschehens nicht überschaubar, geschweige denn zu steuern. Ohne Zutun eines Moderators arbeiten die Kollegen intensiv am Thema, denken gemeinsam über die Zukunft nach und entwickeln innovative Ideen.

Die Konferenz verläuft in diesem Stadium weitgehend selbst organisiert und spontan: durch die Workshop-Themen, durch die eingebrachten Ideen und Meinungen und dadurch, wer welche Workshops besucht. Geplant sind ausschließlich die maximale Dauer der Workshops, die Pausen und ein- bis zweimal täglich ein gemeinsames Treffen im großen Kreis. Dort kündigen die Teilnehmer neue Workshops an, sagen bereits angekündigte Sitzungen ab, legen Gruppen zusammen oder verändern Themen. Der Prozess wird dynamisch.

Die Spediteure diskutierten in dieser Phase zweieinhalb Tage und veranstalteten etwa 50 Workshops. Der Internet-Vorstand wollte zum Beispiel daran arbeiten, wie sich die Spedition durch Internet-Dienstleistungen von Konkurrenten abheben kann. Er rechnete damit, dass vor allem Mitarbeiter aus dem ihm vertrauten EDV-Bereich dabei sein würden. Weit gefehlt. Es saßen plötzlich Kollegen mit am Tisch, die für das reine Speditionsgeschäft im osteuropäischen Raum zu-

Ablauf einer Metalogkonferenz

1. Phase: Ins Gespräch kommen → maximal 4 Stunden

Die Teilnehmer lernen sich in lockerer Runde kennen. Die Organisatoren schaffen Kulissen wie Cafés oder Besprechungsräume, um unterschiedliche Gesprächsatmosphären herbeizuführen.

2. Phase: Das Thema einkreisen → maximal 45 Minuten

Die Teilnehmer sitzen in einem großen Kreis und äußern einzeln ihre Meinung zum Thema. Sieben Regeln fördern einen konstruktiven Gesprächsverlauf, den so genannten Bohm'schen Dialog.

3. Phase: Das Problem lösen → 1/2 bis maximal 3 Tage

In kleinen Gruppen analysieren die Teilnehmer einzelne Aspekte des Themas. Dieser Teil der Konferenz verläuft selbst organisiert. Ein- bis zweimal täglich trifft sich die Runde im Kreis wie in Phase 2.

4. Phase: Die Zukunft gestalten → maximal 1/2 Tag

Die Teilnehmer haben eine Lösung oder einen Konsens gefunden. Sie treffen konkrete Entscheidungen und setzen Prioritäten. Einzelne Mitarbeiter übernehmen neue Aufgaben.

ständig waren. Mit dem Internet hatten sie sich nie befasst. Sie waren aber Feuer und Flamme für die Möglichkeiten, neue Produkte mithilfe des Internets zu entwickeln. Das ergab unerwartete Allianzen und neue Ideen.

In dieser Phase setzt neben dem inhaltlichen noch ein weiterer Lernprozess ein. Nach unseren Beobachtungen verändert sich die Art der Auseinandersetzung in den Workshops im Verlauf der Konferenz sehr. Zu Beginn dominieren die Initiatoren der Arbeitsgruppen mit ihren Kommunikationsgewohnheiten die Debatten. Die einen halten einen Monolog zum Thema, andere beschränken sich auf ein kurzes einführendes Statement. Wieder andere nennen nur kurz das Thema und eröffnen die Diskussion.

Je länger die Workshops dauern und je mehr Erfahrungen die Teilnehmer mit dem Bohm'schen Dialog im großen Kreis gesammelt haben, desto mehr nehmen die Diskutierenden diese neue Gesprächskultur an. Damit tritt der Gesprächsstil der Initiatoren gegenüber dem neu erlernten dialogischen Gesprächsklima in den Hintergrund. Die Diskussionen werden dadurch intensiver, grundsätzlicher und erkenntnisreicher. Endet eine Sitzung, dokumentieren mehrere Personen

die Erkenntnisse gemeinsam am Computer. Damit werden sie für die gesamte Konferenz öffentlich. Alternativ hat sich auch eine Flipchart-Dokumentation an den Wänden im Pausenbereich bewährt.

Die Struktur aus Gruppenarbeit, gemeinsamer Zusammenkunft und öffentlich dokumentiertem Erkenntnisfortschritt wirkt sich positiv auf die Gruppe aus: Die Teilnehmer erleben das gemeinsame Denken und die frei gewordene Kreativität

Die Kreisgespräche sind nicht nur eine intellektuelle Tätigkeit, sondern in höchstem Maß ein gemeinschaftsstiftender Akt.

im Kreis der Kollegen. Das Gefühl einer erfolgreichen Gemeinschaft verstärkt sich.

Ein stetig wiederkehrender Prozess. In den kleinen Gruppen geht es um Details, um Ausschnitte des Themas. Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden im großen Kreis wieder integriert. Die Initiatoren der Workshops berichten hier kurz über die Erkenntnisse ihrer Arbeit, andere verkünden neue Ideen. Diese Kreisgespräche

Tipps für die Vorbereitung

Vor der Metalogkonferenz müssen das einladende Management und der oder die Moderatoren akribisch planen, wer an der Konferenz teilnehmen soll, welche Räume gebraucht werden und wie viel Zeit notwendig ist.

Die Teilnehmer. Grundsätzlich gilt: Wer immer über Wissen und Erfahrung zum Thema verfügt, ist wichtig – und sei es ein Sachbearbeiter. Meistens entsteht so eine Mischung aus Managern, Experten und Mitarbeitern, die in engem Kontakt zu den Kunden stehen. Es mag paradox klingen, aber die Konferenz wird umso effektiver, je mehr Mitarbeiter daran teilnehmen. Besonders wichtig sind die Mitarbeiter, die normalerweise nicht eingeladen werden. Die Que-

ranten und Nörgler, diejenigen, die als schwierig gelten, weil ihre Meinungen nicht dem Mainstream entsprechen, oder mit denen der Chef nicht spricht, weil „die Chemie nicht stimmt“. Ganz bewusst sollen in der Konferenz die Wissensträger zusammentreffen, die einander im Unternehmensalltag oft aus dem Weg gehen.

Der Ort. Die Konferenz braucht einen Raum mit Atmosphäre, der zum Verweilen einlädt. So eine Umgebung beeinflusst die Kommunikation günstiger als ein Raum, der rein funktional ist. Kriterien wie Helligkeit, Charakter, Anzahl und Größe der Räume, Erreichbarkeit für die Teilnehmenden, Flexibilität der Raumgestaltung und Ambiente der Umgebung sind

dabei wichtig. Für die Workshops ist außerdem eine ausreichende Zahl kleinerer Räume nötig, in die sich die einzelnen Gruppen zurückziehen können.

Die Dauer. Eineinhalb Tage sind erfahrungsgemäß die untere Grenze, um handlungsrelevante Erkenntnisse zu einem komplexen Problem zu gewinnen. Setzt ein Unternehmen die Metalogkonferenz zum ersten Mal ein, empfehlen wir eine Mindestdauer von zwei Tagen. Schließlich müssen die Teilnehmenden erst lernen, mit der für sie ungewohnten Kommunikationsweise umzugehen. Vier Tage sind die Höchstdauer. Was darüber hinausgeht, überfordert meist die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden.

sind nicht nur eine intellektuelle Tätigkeit, sondern in höchstem Maß ein sozialer und gemeinschaftsstiftender Akt.

Meist bleibt diese verbindende große Runde etwa eineinhalb Stunden beieinander. Diese Zeit reicht, um wieder Spannung und Energie für die nächsten Workshops und Ankündigungen aufzubauen.

4 PHASE Die Zukunft gestalten

Die vierte Phase der Metalogkonferenz beginnt mit einem dialogischen Gespräch im großen Kreis. Die Teilnehmer fassen zusammen: Was hat der gemeinsame Prozess gebracht? Was und wie haben wir gelernt? Welche Erkenntnisse haben wir gewonnen? Und: Was ist offen geblieben? Worauf sollen wir uns konzentrieren? Durch die gemeinsam verbrachte Zeit während der Konferenz ist zwischen den Teilnehmern ein Klima großer Offenheit entstanden.

Am Ende des Gesprächs im großen Kreis kündigen die Teilnehmer nochmals Workshops an. In dieser letzten Phase der Arbeit in Kleingruppen definieren die Firmenmitarbeiter konkrete Schritte für die Zukunft.

Die versammelten Spediteure einigten sich in dieser Konferenz darauf zu fusionieren. Etwas, das den Führungskräften in den vorausgegangenen zwei Jahren der internen Diskussion nicht gelungen war. Sie definierten zudem eine klare Strategie, wie diese Fusion ablaufen habe, stellten eine Liste wichtiger Forderungen für die Fusionsverhandlungen auf und klärten die eigene Rolle im künftigen fusionierten Unternehmen.

Auch das Leib-und-Magen-Projekt des Internet-Vorstands wurde auf ein finanzierbares Maß zurechtgestutzt – mit seinem Einverständnis. Seine Idee eines hochtechnisierten Logistikdienstleisters nach FedEx-Vorbild musste er aufgeben. Aber – und das ist der entscheidende Unterschied zu den vorangegangenen Debatten im Unternehmen – er konnte die neu aufgekommenen Gegenargumente nun nachvollziehen. Und deshalb zustimmen.

In der letzten Phase geht es also grundsätzlich darum, die nächsten Schritte und konkrete Handlungen für den Unternehmensalltag zu benennen. Die Chance ist einmalig, denn alle wichtigen Entscheidungsträger sind versammelt. Deshalb kann das Management vor Ort bereits Kompetenzen

verteilen. Umgekehrt kann sich das Management auch nicht vor der Umsetzung drücken, ohne einen Vertrauensverlust zu riskieren. Und schließlich wird durch das Initiieren von Workshops und das Mitwirken daran auf einfache Weise sichtbar, wer sich besonders für künftige Aktivitäten interessiert und bereit ist, Verantwortung dafür zu übernehmen.

Auch die Prioritäten werden für alle erkennbar, denn die Komplexität des Themas wird auf das Machbare und Erfolgversprechende reduziert.

Nach ein bis drei Workshop-Sequenzen und einer Pause finden sich die Teilnehmer ein letztes Mal zum Gespräch im Kreis zusammen. Meist ist diese abschließende Runde ein sehr berührendes Erlebnis. Genährt durch unterschiedlichste Erfahrungen, wandert das Redesymbol von Person zu Person. Jeder hat ein letztes Mal Gelegenheit, zu allen Anwesenden zu sprechen. Manchen Teilnehmern genügt es auch, nur noch einmal das Redesymbol in der Hand zu halten. Dann geht der Kreis auseinander. Die Metalogkonferenz ist beendet.

Wie die Metalogkonferenz wirkt

Durch die Metalogkonferenz entstehen die Bedingungen für effizientes Umsetzen von Veränderungen: Die Teilnehmer reden offen über die Probleme des Unternehmens, des Clusters, des Netzwerks oder eines Projekts und seine

Aus dem Markt der Ideen entwickeln sich konkrete Handlungsschritte. Prioritäten für künftige Aufgaben werden gesetzt.

Die Spediteure einigten sich darauf zu fusionieren. Eine Entscheidung, die den Führungskräften in den vorausgegangenen zwei Jahren nicht gelungen war.

Chancen. Durch die hierarchielose Struktur und die geordnete Auseinandersetzung entwickeln sie ein gemeinsames Verständnis für Sinn und Ziele der Veränderungen und somit eine klare Orientierung. Die Konferenz schafft die Voraussetzungen für eine wirksame Koordination aller Aktivitäten.

Damit die Teilnehmer ein möglichst starkes Gemeinschaftsgefühl entwickeln, enthält das Konzept der Metalogkonferenz eine ganze Reihe ritualähnlicher Elemente. Das ist wichtig für die Stimmung innerhalb der Gruppe. Rituale schaffen Sicherheit, Vertrauen und Orientierung. Und erst in einer solchen Atmosphäre entfaltet sich die Kreativität der Teilnehmer. Deshalb wiederholen

sich in immer gleicher Weise die Ankündigungen im Kreis, die Dokumentation von Workshops und die Bohm'schen Dialoge in Verbindung mit dem Redesymbol.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Übernahme von Verantwortung und persönlichem Risiko. Allein in einen großen Kreis zu treten und vor allen bekannten und unbekanntem Kollegen ein Thema zur Bearbeitung anzukündigen ist für viele ein neuer und wichtiger Schritt. Der Einzelne steht tatsächlich für sein Anliegen ein. Die fast logische Folge: die Übernahme der Verantwortung für eine der Aufgaben im Unternehmen, die im Rahmen der Konferenz entwickelt wurden.

Bei allen Konferenzen erhielten die Führungskräfte völlig neue Informationen über den Zustand des Unternehmens.

Die Einrichtung von Projekten und Verantwortungsbereichen folgt damit, wann immer möglich, dem Prinzip des Marktes. Die Entscheidung, sich für ein Projekt einzusetzen, liegt bei den Mitarbeitern selbst. Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Betriebe Prinzipien der Metalogkonferenz in den Alltag integrieren.

Herausfordernd ist in der Regel auch die Teilnahme an den Gesprächen im Kreis. Jeder Beitrag erhält ungeteilte Aufmerksamkeit. Kurze Zwischenrufe oder lockere Kommentare sind nicht möglich. Stattdessen ist die klare, persönliche Meinung gefragt. Damit werden Qualitäten in die Kommunikation eingeführt, die wir immer häufiger brauchen – nicht nur im Unternehmen: Authentizität, Offenheit und klare Stellungnahmen, getragen von Zivilcourage.

Zusätzlich setzt ein Lernprozess ein: Gemeinsam wird das Unternehmen oder ein großer Teil von ihm für die Mitarbeiter unmittelbar erlebbar. Und das Management erfährt enorm viel über Ressourcen, Stimmungen und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für wichtige Belange des Unternehmens zu engagieren.

Bei allen Konferenzen, die wir bisher organisiert haben, erhielten die Führungskräfte Informationen über den Zustand des Systems, die ihnen vorher völlig unzugänglich waren. Sie entdeckten dabei, wie viel ungenutzte Energie und welcher Geist tatsächlich im Unternehmen vorhanden sind. Die Teilnehmer erleben ihre Organisation neu. Plötzlich entstehen Engagement und ein Gefühl der Gemeinsamkeit. Eine

Atmosphäre, in der die Mitarbeiter bereit sind, von Kollegen zu lernen, zu sehen, wie viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede vorhanden sind, und was an Potenzial im Unternehmen steckt.

Die Mitarbeiter sind also durch die besondere Dynamik der Metalogkonferenz in der Lage, innerhalb kürzester Zeit Innovationen zu entwickeln. Sie entdecken neue Möglichkeiten und Chancen, um das Unternehmen voranzubringen. Deshalb steckt hinter jedem Diskussionsbeitrag während der Konferenz folgende Grundfrage: „Wie können wir unser Unternehmen dahin bringen, wohin es auf Grund der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten gehört?“ ■

SERVICE

LITERATUR

Argyris, Chris: Wenn Manager nicht offen miteinander reden, Harvardmanager 2/1987, Seite 7 – 10.

Attems, Rudolf et al.: Führen – Zwischen Hierarchie und ..., Versus Verlag, Zürich 2001.

Bohm, David: Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Klett-Cotta, Stuttgart 1998.

Brown, Juanita et al.: The World Café: Living Knowledge Through Conversations That Matter, The Systems Thinker, Volume 12, Juni/Juli 2001 (www.theworldcafe.com/STCoverStory.pdf).

Owen, Harrison: Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart 2001.

KONTAKT ZU DEN AUTOREN

Rudolf Attems: rudolf.attems@attems-weber.at

Markus Hauser: mag.m.hauser@aon.at

Christoph Mandl: christoph.mandl@univie.ac.at

Hanna Mandl: hanna.mandl@mlp.co.at

Kuno Sohm: office@kunosohm.at

Josef M. Weber: josef.m.weber@attems-weber.at

INTERNET

Eine der wohl besten Erörterungen von Ashby's Law im Netz finden Sie unter:

pespmc1.vub.ac.be/REQVAR.html

Eine knappe Darstellung der Bohm'schen Dialogtheorie lesen Sie bei

www.mlp.co.at/artikel/dialog_ein_vorschlag.pdf

SEMINARE

Informationen zu Metalogkonferenzen finden Sie unter: www.metalogikon.com/veranstaltungen