

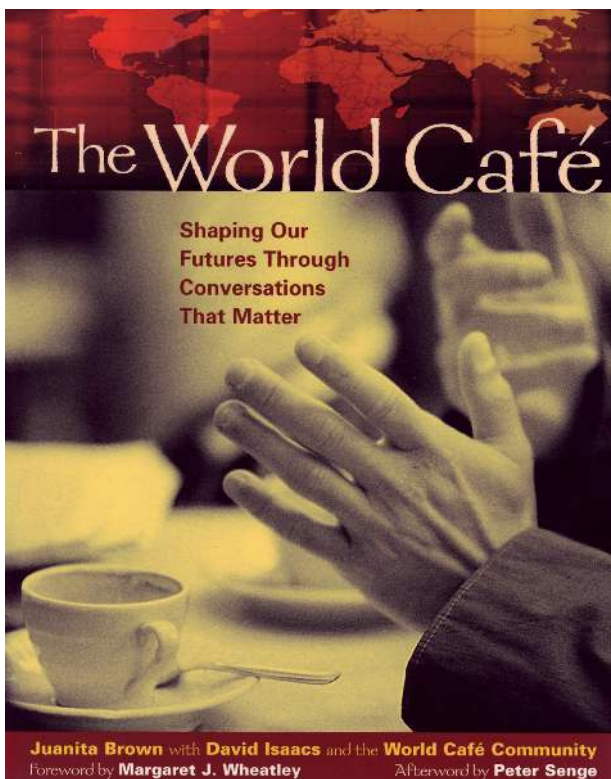
Peter Senge

Die Magie der kollektiven Kreativität entdecken.*

Peter Senge ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute for Technology (MIT) sowie Mitbegründer und Vorsitzender der Society for Organizational Learning (SoL). Der Autor des weithin anerkannten Buches »Die fünfte Dimension«, das den Dialog als Schlüsselinstrument für organisationales Lernen einführte, lässt uns an seiner 10-jährigen World Café-Erfahrung und an seinen Beiträgen zum Thema kollektive Kreativität teilhaben.



* Nachwort von Peter Senge aus dem Buch: *The World Café – Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, von Juanita Brown und David Isaacs



Schon mein ganzes Leben lang hat mich das Rätsel der kollektiven Kreativität fasziniert. Wie geschieht es, dass Menschen manchmal auf fast magische Weise gemeinsam etwas schaffen, das Leben, Kraft und Schönheit beinhaltet? Eine Sportmannschaft, die plötzlich auf einer anderen Ebene agiert, wo ein Spiel nicht mehr nur einfach ein Spiel ist, sondern gleichsam zu einem Medium von Ästhetik wird (wobei nach wie vor gekämpft und gespielt wird). Ein Symphonieorchester, in dem alle Spieler eins werden mit der Musik. Eine Balletttruppe, in der die Tänzer in ihren Bewegungen miteinander zu verschmelzen scheinen. Eine Läuferin, die am Ende des Wettkampfes ihre »Gegner« voller Freude umarmt – wissend, dass ihre Leistung nur durch das kollektive Bestreben aller Mitläufer möglich wurde.

Diese Frage hat mich getrieben und begleitet, aber sie hat mich auch zutiefst beschäftigt. Treten diese immer wieder zu beobachtenden Beispiele kollektiver Kreativität nur im Sport oder in den darstellenden Künsten auf? Ist das der Grund, warum Singen, Tanzen, Trommeln, Laufen und Springen zwischen den Kulturen seit Beginn der Menschheitsgeschichte eine solch verbindende Kraft entfalten? Dabei spielen diese Aktivitäten in den modernen Kulturen doch eine weitaus weniger zentrale Rolle und als Erwachsene begegnen wir ihnen heutzutage eher als Zuschauer und kaum mehr als aktive Teilnehmer. Unser Leben dreht sich heute um Tätigkeiten wie Unterrichten, Managen, Organisieren, Kinder erziehen, Menschen heilen und die tagtägliche Bewältigung zahlloser Stresssituationen.

Als jemand, der wie viele andere stets betont hat, dass kollektive Kreativität in unserem täglichen Arbeitsleben mehr ausgeschöpft werden könnte, machte ich mir Gedanken darüber, ob vielleicht viel zu viel geredet und zu wenig konkret dafür getan wird. Das Potenzial ist zweifellos vorhanden – aber man machte sich zu wenig Gedanken über die Mittel und Wege, wie Kreativität in der Praxis freigesetzt werden könnte.

Aus diesem Grund fühlte ich mich zum Konzept des World Café gleich hingezogen. Meiner Ansicht nach ist ein World Café-Gespräch die zuverlässigste Methode, die ich bisher kennen gelernt habe, um kollektive Kreativität sichtbar werden zu lassen. Die zahlreichen Beispiele in diesem Buch führen dies sehr anschaulich vor Augen. In mir haben diese Stories unzählige Erinnerungen wachgerufen aus der Zeit, als Juanita und ich in den letzten Jahrzehnten damit begannen, in zahlreichen Zusammenkünften mit dem World Café zu experimentieren – mit kleinen und mit großen Gruppen, in Ost und West, Nord und Süd.

Im Laufe dieser Erfahrungen hat mich immer wieder verblüfft, wie leicht und einfach ein World Café-Dialog zustande kommt und wie rasch die Menschen sich auf freimütige und tief empfundene Gespräche einlassen. Hierzu bedarf es anfangs keiner formellen Anweisungen, wie es bei den Methoden der Organisationsentwicklung oder im Rahmen der Gruppenarbeit sonst meistens üblich ist. Und dies deutet bereits auf etwas Wichtiges hin: Das World Café ist keine Technik. Es ist die Einladung, miteinander auf eine Weise umzugehen und zu kommunizieren, die bereits Teil unserer ursprünglichen Natur ist.

Auch die Kraft und die nachhaltige Wirkung vieler World Café-Diskussionen versetzen mich stets aufs Neue in Erstaunen. Nach Abschluss einer dreitägigen Zusammenkunft von vierzehn Führungskräften, die intensive Café-Gespräche geführt hatten, brachte Arie de Geus, einer der Pioniere des organisationalen Lernens, seinen Eindruck auf folgenden einfachen Nenner: »Ich bin immer wieder verblüfft, was ein kollektiver Lernprozess alles hervorzubringen vermag.«

Auch die schlichte Eleganz des ganzen Prozesses und somit seine einfache Übertragbarkeit haben mich beeindruckt. Mir fallen nur sehr wenige Prozesse ein, die es in gleichem Maße fertig bringen, Menschen zum gemeinsamen Nachdenken anzuregen – ob Führungskräfte-Retreats, Budget- und Planungs-

meetings, Großgruppen-Konferenzen mit 1.000 Teilnehmern oder Gemeindeausschüsse, wo Fremde zusammenkommen, um gemeinsam das Umfeld zu gestalten, in dem unsere Kinder heranwachsen werden.

Das World Café ist jedoch nicht nur ein zuverlässiges Verfahren, um kollektive Kreativität sichtbar werden zu lassen. Es ist darüber hinaus auch eine starke Metapher für eine Umwandlung unserer Denkweise im Hinblick auf unsere Arbeit im Allgemeinen und die Gründe für den Erfolg und oder das Versagen einer Organisation bei der Nutzbarmachung kollektiver Kreativität im Besonderen. Stellen wir uns einmal mehrere formelle oder informelle Teams vor, deren Zusammenarbeit darin besteht, in einem großen Caféhaus »Tischgespräche« zu führen ... wo die Leute zwanglos von einem Café Tisch zum anderen wandern und sich die einzelnen Teams in vernetzten Gesprächen, an denen sie beteiligt sind, mit den anderen Teams austauschen und sich auf diese Weise gegenseitig beeinflussen.

Ausgehend von dieser Vorstellung könnte man sich künftig eine Organisation leicht als ein lebendiges Netzwerk von Individuen und Gruppen vorstellen, die sich »im Gespräch austauschen«. Das passiert rings um uns her natürlich ständig – zumeist jedoch mit weitaus geringerer Wirkungskraft als es möglich wäre. Es finden zwar zwischen den Menschen durchaus vernetzte Gespräche statt, aber diese Interaktionen entfalten nicht zwingend die energetisierende Wirkung und Dynamik, die potenziell in ihnen stecken. Just eine solche Gesprächskultur ist jedoch genau das Merkmal, durch das sich die wenigen großartigen Organisationen von der großen Mehrzahl der mittelmäßigen unterscheiden. Und es erklärt, warum Organisationen, die eine Zeit lang Großes geleistet haben, irgendwann in der Versenkung verschwinden. Die Kernfrage lautet also – wird bei den Gesprächen, die in einer Organisation geführt werden, schöpferische Kraft freigesetzt oder nicht?

Die Antwort darauf hängt meines Erachtens weniger von den Eigenschaften oder Fähigkeiten der Beteiligten als vielmehr von der Qualität der Fragen ab, die den Gesprächen zugrunde liegen. Ein World Café, in dem keine Fragen auf den Tisch kommen, die wirklich bedeutsam sind und den Teilnehmern am Herzen liegen, gerät zu einem rein mechanischen Prozess, bei dem die Leute letztlich uninspiriert miteinander kommunizieren, von Tisch zu Tisch wandern und sich gegenseitig Bericht erstatten. Es weckt keine Begeisterung und somit keine

schöpferische Energie – und zwar aus dem gleichen Grund, aus dem viele Organisationen darin versagen, die kreative Energie ihrer Leute freizusetzen: Die Fragen und Probleme, mit denen sie sich auseinandersetzen, beflügeln weder ihre Einsatzbereitschaft, noch ihre Phantasie.

Nach alledem ist es erstaunlich, wie selten so etwas in Café-Gesprächen passiert. Woran mag das liegen? Könnte es sein, dass Menschen, die in einer gesprächsförderlichen Atmosphäre ungezwungen zusammensitzen, ganz von selbst dazu neigen, sich mit bedeutsamen Fragen zu befassen? Dass sie von sich aus keine Zeit mit unwichtigen Dingen verschwenden? Vielleicht finden in vielen Organisationen nur deshalb keine echten, konstruktiven Gespräche statt, weil die Menschen sich nicht auf das konzentrieren dürfen, was sie wirklich berührt – oder vielleicht sogar davon abgehalten werden? Welche externen und internen Kräfte hier auch wirken mögen, eines liegt klar auf der Hand: Das Leben ist zu kurz, um unsere Zeit mit unwichtigen Dingen zu verschwenden. Wir alle wissen, dass wir uns auf das konzentrieren sollten, was tatsächlich von Bedeutung ist.

Der Biologe Humberto Maturana, der das Denken vieler über Kommunikation und menschliche Gemeinschaften stark beeinflusst hat, sagte einmal: »Der Lauf unserer Geschichte folgt dem Weg unserer Wünsche.« Als ich dies das erste Mal von Humberto hörte, wusste ich zunächst nichts damit anzufangen. Was ich bislang an Geschichte erlebt habe, einschließlich der jüngeren Vergangenheit, schien mir nicht dem Weg irgendwessen Wunsches zu folgen, sondern vielmehr durch unerwartete und unerwünschte Nebeneffekte bestimmt, die sich aus unseren Handlungen ergeben: Der Klimawandel, die zunehmenden Spannungen zwischen Arm und Reich, die allgemeine wachsende Unsicherheit – dies sind doch alles Dinge, die sich kein Mensch wünscht.

Als ich über diesen Satz weiter nachdachte, erkannte ich allmählich, dass Humbertos Aussage eigentlich die Aufforderung an uns darstellt, eine verantwortungsvolle Haltung einzunehmen, vor der wir uns gemeinhin drücken. Obwohl die Konsequenzen unserer kollektiven Handlungen nicht das sein mögen, wonach wir streben, sind die Motivationen, die uns zu diesen Handlungen veranlassen – und somit auch deren Folgen – letztlich Ausdruck unserer Wünsche. Diese Wünsche sind jedoch zu kurzfristig. Zu egozentrisch. Sie entstehen losgelöst von den Wünschen und Bedürfnissen anderer. Kurz, die Wünsche, denen der Lauf der Geschichte heute folgt, sind nicht die Art von Wünschen, mit der wir eine Zukunft gestalten können, in der wir alle gemeinsam einen Platz finden.

Ich denke, der eigentliche Sinn und Zweck des World Cafés besteht darin, den wahren Wünschen des größeren Ganzen Raum zu geben. Wäre eine Welt, in der Gespräche geführt werden, die wirklich bedeutsam sind und jedem von uns am Herzen liegen, für uns unvorstellbar? Fangen Sie an, Ihre eigenen World Café-Gesprächsrunden zu moderieren und finden Sie es heraus!

www.theworldcafe.com

Übersetzung aus dem Englischen/Translation from the English:
Suzanne Bürger, München, suzanne.buerger@t-online.de