

# How do we become collectively intelligent?

Perspektiven auf den Rat der Weisen Prozess im Stadtschulamamt Frankfurt  
von Linda Schäfer

## Abstract

Der Rat der Weisen wurde 2021 im Stadtschulamamt der Stadt Frankfurt eingeführt. Mit dieser Methode aus dem Bereich der Dynamic Facilitation können zentrale Herausforderungen und „große Fragen“ bearbeitet werden. Dafür wird das Wissen im System durch die Beteiligung der Mitarbeitenden aktiviert. Dies geschieht auf besondere Art und Weise, die der Erfinder der Methode -Jim Rough- choice creating nennt. Der Beitrag beleuchtet aus einer akteurszentrierten Perspektive unterschiedliche Sichtweisen auf den Rat der Weisen und beschreibt diese im Kontext. Die Einführung des Rats der Weisen im Stadtschulamamt der Stadt Frankfurt zeigt: Stadtverwaltung ist im Wandel.

## Einleitung

Die Beteiligung von Mitarbeitenden in Organisationen ist allgegenwärtig. Beteiligen, Teilnehmen, Partizipieren - unterschiedliche Begriffe bezeichnen einen vielfältigen Prozess des sich Einbringens in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse. Vielerorts ist er bereits ein fester Bestandteil kommunaler Praxis. Der Rat der Weisen ist eine Form der Beteiligung aus dem Bereich der Dynamic Facilitation. Hierbei ist die geteilte Erfahrung als Modus der kreativen Wissensproduktion und Problemlösung zentral. Das Stadtschulamamt der Stadt Frankfurt hat den Rat der Weisen im Jahr 2021 eingeführt und seitdem jährlich wiederholt. Die regelmäßige Umsetzung eines Formates aus dem Bereich Dynamic Facilitation ist vergleichsweise neu in der Stadtverwaltung Frankfurt – womöglich gar einzigartig in der Landschaft der Stadtverwaltung?

In der Einladung zum Rat der Weisen im Stadtschulamamt Frankfurt im Jahr 2023 war das Hauptziel wie folgt zusammengefasst:

„Mit diesem Werkzeug kann auch eine große Gruppe zusammen reflektieren, wichtige Aha-Erlebnisse haben und zu neuen Erkenntnisse kommen. Ziel des Rats der Weisen ist es, dem Stadtschulamamt Empfehlungen zu geben“.

Deutlich wird hier die Zielsetzung, die Expertise des Einzelnen für das Gesamtsystem produktiv zu machen und für die Strategie- und Organisationsentwicklung des Stadtschulamamtes zu nutzen.

Dieser Beitrag geht nicht der normativen Frage nach, ob dieses Ziel erfüllt wird. Stattdessen nimmt er unterschiedliche Perspektiven auf den Rat der Weisen in den Blick und stellt die Perspektiven in einen Kontext. Es sind die Perspektiven des Erfinders der Methode, der Amtsleitung und der Mitarbeitenden des Stadtschulamamtes. Entlang ihrer Erfahrungen zeichnet der Beitrag ihre Sichtweisen auf den Rat der

Weisen nach: Woran zeigen sich die Qualitäten der Methode? Warum gibt es den Rat der Weisen im Stadtschulamt? Welche Erfahrungen machen Beteiligte in diesem Prozess? Wie „wirkt“ der Rat der Weisen?

## **Ethnographische Zugänge**

Seit 2018 arbeite ich für das Stadtschulamt als Mitarbeiterin der Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung. Die Prozesse, die wir in der Stabsstelle anstoßen, gehen stark in die Richtung kulturelle Veränderung, Implementierung von neuen Lernkulturen und Etablieren von echten Dialogen.<sup>1</sup> Aufmerksam auf den Rat der Weisen wurde ich also als Teil des Systems, das ich mit diesem Text genauer betrachten möchte.

Mit der hier gewählten Blickrichtung auf den Rat der Weisen trägt dieser Beitrag eine ethnografische Handschrift.

Es ist eine Blickrichtung, die...

- auf einem Interesse am Menschen basiert
- davon lebt, genau zuzuhören und hinzuschauen
- (allen) Verbindungen, mit denen ein Phänomen zusammenhängt nachgeht und versucht es aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu interpretieren
- nicht das Repräsentative, sondern das kulturell Signifikante und Charakteristische betont.

Ethnografie bezeichnet also einen auf qualitativen Methoden basierende Forschungszugang mit dem Ziel, alltagskulturellen Phänomenen und Prozessen möglichst nahezukommen. Kultur wird dabei als Modus verstanden wie Menschen in dynamischen Aushandlungsprozessen ihr Leben gestalten und ihm Sinn verleihen. Kultur zu analysieren bedeutet demnach „verdichtete“ Bedeutungen zu interpretieren. Im ethnografischen Schreibprozess wird daher auch die eigene Rolle des Ethnografen reflektiert, um ein aktives Nachvollziehen der Leserin/ des Lesers zu ermöglichen, wie die Ethnographin/der Ethnograf zu seinen Erkenntnissen gelangt ist.<sup>2</sup>

Seit den sechziger Jahren ist der ethnografische Text als eigene wissenschaftliche Gattung zunehmend auf komplexe Gesellschaften übertragen worden. Er bietet einen zentralen Zugang, um Alltagskulturen bspw. in Organisationen zu untersuchen. Zusammenhänge, denen die Forscher selbst angehören.

In meiner Auseinandersetzung mit dem Rat der Weisen hat mich das Motiv „Beteiligung in Organisationen“ und die daraus resultierenden Transformationsprozesse in unterschiedliche (Arbeits-)zusammenhänge geführt: vom Home-Office-Setting des US-Amerikaners und Erfinders der Methode Jim Rough, über das Büro der Amtsleitung Ute Sauer bis hin zu Frau R. und Herrn S. aus der IT- bzw. Personalabteilung des Stadtschulamtes. Mit den soeben genannten Personen wurden im Mai 2023 zwischen 30-60-minütige Interviews per Video-Call geführt. Ausnahme bildete das Interview mit der Amtsleitung, das in Präsenz umgesetzt wurde. Mit dem Einverständnis der Interviewten wurden die Gespräche aufgezeichnet und anschließend (in Teilen) transkribiert.

In den Text eingeflossen sind außerdem Alltagsbeobachtungen und im Besonderen die Erkenntnisse aus einem Besuch von Jim Rough in der Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung im Oktober 2023. Bei diesem Anlass tauschte er sich mit Mitarbeitenden des Stadtschulamtes zum Rat der Weisen aus.

---

<sup>1</sup> Appellmann\_Ripperger\_Magazin bewegt, 2022, S. 20.

<sup>2</sup> Clifford Geertz gilt als einer der wichtigsten Vertreter der „Reflexiven Anthropologie“.

## Der Rat der Weisen – Mikrokosmos eines ganzen Systems

Der Begriff „Wisdom Council“ oder „Rat der Weisen“ bezeichnet die Anwendung von Dynamic Facilitation in größeren Systemen, wie zum Beispiel ganzen Organisationen oder Gemeinschaften. Als Prozess folgt der Rat der Weisen einer klaren Struktur: Durch das Zufallsprinzip werden Personen aus einem System ausgelost und werden zu einem zweitägigen Workshop eingeladen. Inhaltlich wird nur ein Tagesordnungspunkt vorgegeben: „Welche Probleme sind aus ihrer Sicht die wichtigsten in unserer Organisation oder Gemeinschaft und wie würden Sie sie angehen?“ In der Auseinandersetzung mit dieser Frage werden die Teilnehmenden durch einen Facilitator dabei unterstützt, Übereinstimmungen zu identifizieren und zu einem Ergebnis zusammenzuführen. Abschließend präsentieren die Teilnehmenden ihre Geschichte und ihre Ergebnisse in einer Versammlung, zu der alle Organisationsmitglieder eingeladen sind. In dieser großen Gruppe werden die Lösungen und Empfehlungen des Rats der Weisen reflektiert, um auf diese Weise ein größeres Gespräch zu initiieren.<sup>3</sup>

## The Magic Source - Die Perspektive von Jim Rough

„Hi Linda ..,It was fun for me to discover your email this morning. Today is May 9, which happens to be the 30th anniversary of the day, May 9, 1993, when I experienced an epiphany that ultimately became the Wisdom Council Process. So I'm celebrating today. ...“

Mit einer Baseballmütze auf dem Kopf, mit seinen Händen gestikulierend, beantwortet Jim Rough meine Fragen. Sein Blick ist offen, er lächelt. Wir sitzen uns gegenüber im digitalen Raum und sprechen über den Rat der Weisen. Mich interessiert, was die besonderen Qualitäten der Methode ausmachen. Dann sagt Jim Rough diesen beinahe magischen Satz: „Choice-Creating is the magic source.“ Was er damit meint ist: choice-creating ist DIE Qualität des Rats der Weisen. Eine Qualität, von der sich viele weitere ableiten, wie sich im Verlauf unseres Gesprächs herausstellt.

## Choice-Creating

Rough unterscheidet zwei unterschiedliche Qualitäten des Denkens: decision-making und choice-creating. Während erstgenanntes das rationale Denken bezeichnet, das auf Vernunft aufbaut, bezeichnet letzteres eine Denkweise, die auf der Gefühlswelt aufbaut.

„To me it is a quality of thinking [...]I distinguish between these qualities of thinking, you know, the quality decision making and choice creating.[...] choice creating uses creativity while decision-making uses judgement. Obviously we do decision-making all the time [...], we need this other piece, which is when we step back and think in a creative collaborative way, in a way that builds community, and that incorporates our feelings, our emotions, and that seeks unity. [...] Choice Creating is this different thinking process that is the magic source“.

---

<sup>3</sup> Zur Bosen, Matthias/ Zubizarreta, Rosa: Dynamic Facilitation. 2014

Choice-Creating beschreibt eine besondere Qualität des Denkens, die auf dem persönlichen Erleben und den damit verbundenen Gefühlen aufbaut. Der menschliche Körper mitsamt seiner Gefühlswelt als Zugang zur Welt wird zur Quelle neuen Wissens. In diesem Sinne berücksichtigt Choice-Creating die körperliche Grundlage des Denkens als auch die kognitive Komponente körperlicher Prozesse. Es ist eine Denkweise, die entsteht, wenn der Mensch als Mensch angesprochen wird. Das Gegenbeispiel wäre als Mensch in einer Funktion adressiert zu sein. Choice-Creating dagegen entsteht durch Authentizität und Selbstwirksamkeit. Rough spricht in diesen Zusammenhang von „become human“.

**„Choice creating is an ability to facilitate in a large system of people an ongoing conversation which involves the whole system which is in a spirit choice creating instead of decision making.“**

Das Choice-Creating ist jedoch mehr als ein individuelles Erlebnis, es beschreibt auch eine Öffnung zum Gegenüber. Denn erst in der Interaktion, in der Kollaboration, im Dialog mit den Mitmenschen entfacht sich der Teil des Choice-Creating, den Rough kollektive Intelligenz nennt. Kollektive Intelligenz beschreibt ein kreatives Wissen, das im System vorhanden ist und ihm kollektiv und aktiv zur Verfügung steht. Gemeint ist, dass das Prinzip der Kollektivität eine Vielfalt an verschiedenen Sichtweisen und Informationen beinhaltet, die über das individuelle Wissen hinausgeht und mehr ist als die Summe der Einzelteile. Dadurch entstehen eine andere, neue Qualität des Denkens und im Ergebnis Lösungsansätze, die sowohl vom Einzelnen als auch von der Gemeinschaft getragen werden.

Die Qualität des Choice-Creating im Rat der Weisen entsteht durch

- ein geteiltes Verständnis über den Status-Quo der Organisation
- ein geteiltes Verständnis, was zu tun ist
- geteilte Handlungsstrategien

Roughs Verständnis nach ist der Rat der Weisen ein Prozess, der immer weiterverfolgt wird und der, um gut zu verlaufen, choice-Creating enthalten muss. Daher nennt er Rat der Weisen konsequent den „Wisdom council process“. Deutlich wird, dass das Ereignis „Rat der Weisen“ kein fertiger Zustand ist, der erreicht und fixiert werden kann. Es ist auch keine Veranstaltung im klassischen Sinne. Vielmehr beschreibt der Rat der Weisen einen Prozess, der das System in Bewegung bringt und verändert. Vorausgesetzt der „spirit of choice-creating“ erreicht das ganze System. Den entscheidenden Moment hierfür bietet die gemeinsame Reflexion des Prozesses und seiner Ergebnisse am dritten Tag des „Wisdom Council Process“. In dieser Reflexion beschreiben die Weisen ihren Prozess und die Praxis der Wissensproduktion. Sie erzählen, wie sie zu genau diesen Ergebnissen gekommen sind und was sie in diesem Prozess bewegt hat. Den Gefühlen im Prozess wird Raum gegeben, in den Vordergrund rückt der Prozess der Ergebnisentwicklung. Mit dieser Herangehensweise werden die Ergebnisse als „finale Wirklichkeit“ dekonstruiert. Vielmehr sind sie zu verstehen als ein Status Quo nach dem Motto „so weit sind wir gekommen und nun müssen wir gemeinsam weiterdenken“. Demnach ist das Geschichten-Erzählen - „to tell a story“- eine wichtige Strategie im „Wisdom Council Process“ den „spirit of choice-creating“ auf das gesamte System zu übertragen. Was folgt, wenn dieser Prozess erfolgreich ist, ist eine

anhaltende Konversation – „an ongoing conversation“ - im gesamten System, die den Rat der Weisen als einmaliges Ereignis bzw. Veranstaltung überdauert. Wird der Prozess am Laufen gehalten von den Menschen, die das System ausmachen, verändert sich das System entsprechend. Im Sinne Roughts hat Choice-Creating eine transformative Kraft.

Jedoch verschwindet auch das sich verändernde System, wenn der Prozess nicht am Laufen gehalten wird von den Menschen, die das System ausmachen: „but the system goes away as soon as you stop the process“. Daher ist es für Organisationen wichtig, Prozesse als gemeinsamen Weg, der aktiv vorangegangen wird, zu wertschätzen. Eine Möglichkeit bietet das gemeinsame Feiern - „celebrating“ - von erreichten Entwicklungsschritten, Meilensteinen und Erfolgen. Dies stärkt die Gemeinschaft und hält den Prozess am Laufen.

Deutlich wird: es braucht die kollektive Intelligenz des Systems, um das transformative Potenzial des Choice-Creating voll zu entfalten.

## Ein Instrument für die großen Herausforderungen

Was Rough beschäftigt ist die Frage, wie der Rat der Weisen eingesetzt werden kann, um scheinbar „unlösbare Probleme zu lösen“. Klimawandel, Massenvernichtungswaffen, Biodiversitätskrise – all das sind Probleme, die aus Sicht Roughts mit Hilfe des Rats der Weisen bearbeitet werden können. Denn was diese Probleme vereint ist, dass sie keinen Adressaten haben „nobody owns the problem“. Deshalb müssen diese Probleme mit dem gesamten System bearbeitet werden, es braucht die „kollektive Intelligenz“.

„And in the bottom line is society. We have a global system that is carrying us like the titanic to a really deadly result. In terms of climate change, weapons of mass destruction and loss of species [...]. There is no collective intelligence to our system. There is no conversation, there is no whole system conversation that there is a „ohhhh“ we should not be doing this! We should not do that anymore! Let’s redirect this ship away from this terrible option. I believe that could be done. I believe that this tool, this wisdom council process tool could be used globally and nationally in Germany and nationally in the United States, in different communities and in organisations [...]

Durch die durch Choice-Creating freigesetzte, kollektive Intelligenz werden diese scheinbar unlösbaren Probleme plötzlich bearbeitbar und erhalten so einen „problemowner“. Genau aus diesem Grund hält Rough den Rat der Weisen für ein geeignetes Tool, um globale Probleme zu bearbeiten.

Was unter choice-Creating als „magic source“ zu verstehen ist, lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. mit seinen Gefühlen verbunden und selbstwirksam zu sein, authentisch sein zu dürfen
2. kollaborative Erfahrungen zu machen, Freude am Miteinander und am Teilen zu haben
3. vom Alltag zurückzutreten, Flughöhe einzunehmen und das System in den Blick zu nehmen
4. in Prozessen zu denken
5. Lösungsansätze zu reflektieren und im System weiterzuentwickeln

## Rat der Weisen: Umsetzung im Stadtschulamt

Im Stadtschulamt Frankfurt werden einmal im Jahr maximal 15 Personen aus allen Organisations- und Hierarchieebenen ausgelost. Die Auslosung findet ausschließlich unter denjenigen Mitarbeitenden statt, die zuvor ihr Interesse an einer Teilnahme am Rat der Weisen bekundet haben. Alle Mitarbeitenden des Stadtschulamtes (aktuell ca. 600 Personen), dazu gehören auch die in Außenstellen verorteten Schulverwaltungskräfte, werfen dazu ihr Los in die Lostrommel. Dies basiert auf Freiwilligkeit.

Die ausgelosten Personen bilden den Rat der Weisen und treffen sich begleitet von einer/m externen Facilitator/in für insgesamt 2,5 Tage. Am ersten Tag ist es Aufgabe des Rats der Weisen ein Thema auszusuchen, das möglichst alle Akteur\*innen im Netzwerk betrifft. Ein Thema, zu welchem es aus der Sicht des Rats der Weisen Veränderungsbedarf gibt. Am zweiten Tag entwickelt der Rat der Weisen Thesen, Lösungen und Empfehlungen. Am dritten Tag präsentiert der Rat der Weisen seine Ergebnisse im gesamten System. Die Ergebnispräsentation im Stadtschulamt wird digital durchgeführt, die Teilnahme der Mitarbeitenden ist freiwillig. Im Rahmen der Ergebnispräsentation geben die Weisen auch Einblicke in das Erleben der Arbeitsatmosphäre und des Arbeitsprozesses. Unmittelbar nach der Ergebnispräsentation findet ein digitaler Austausch im World-Café darüber statt, was die Ergebnisse bedeuten und was daraus resultiert.

Nach Abschluss der Ergebnispräsentation löst sich der Rat der Weisen auf. Jeder Rat der Weisen tagt nur einmal. Der Prozess wird einmal jährlich durchgeführt.

## Verwaltung zukunftsfähig aufstellen – Die Perspektive der Amtsleitung

Es stößt gelegentlich auf Erstaunen, wenn Transformation und Stadtverwaltung im gleichen Atemzug genannt werden. Doch aus der Perspektive der Amtsleitung befinden wir uns in einer Zeitenwende: Stadtverwaltungen sind, genau wie Unternehmen und andere Organisationen, in einem immer höheren Maße angehalten sich zu verändern. Ute Sauer versteht das Stadtschulamt daher als eine „lernende Organisation“. Ihre Motivation, den Rat der Weisen ins Stadtschulamt einzuführen, schildert sie wie folgt:

„Ich wollte mal hören: wo geht denn so die Richtung hin. Wir sind jetzt gut aufgestellt auf unseren Führungsebenen, wir haben jetzt viele Prozessbeschreibungen und trotzdem habe ich irgendwie gedacht: was brauchen wir, um uns bei den großen Themen - ob das jetzt Rechtsanspruch ist oder Inklusion- als Verwaltung da gut aufstellen zu können.[...]

Es geht darum, für bislang unbekannte Probleme oder neue Herausforderungen, für die es kein wirksames historisches Vor- bzw. Erfahrungswissen gibt, Lösungen zu finden. Der Rat der Weisen ist aus Sauers Perspektive ein geeignetes Tool dafür, denn es bietet ihr die Möglichkeit, „Feedback im O-Ton“ aus dem gesamten System zu erhalten.

„Aber wenn ich die Tür öffne, dann kommt das. Und das muss ich nutzen. [...] Aber diese Offenheit, das sehen zu wollen. Das hören zu wollen, zu gucken: wie kann ich das verarbeiten. Ich nenne das immer so: gären und klären. Ganz oft, wenn ich im Zug nach Hause fahre, dann rattert das. Ich verstehe mein Arbeiten besser. Und ich finde das total erfüllend.[...] Man muss mitkriegen, was in bestimmten Momenten möglich ist. Wo sich Zeitfenster für was eröffnen [...] auch die historischen Zeitfenster zu erkennen, wann Entwicklung möglich ist und dann auch am Start sein zu können.“

Aus diesem Feedback entsteht für sie als Führungskraft ein besonderes Potenzial, das sie strategisch nutzen kann, um ihre Organisation weiterzuentwickeln und zukunftsfähig aufzustellen. Dieses Feedback äußert sich für Sauer in vielen guten Ideen die Organisation zu verändern, besonders im Schwerpunkt Kommunikation und Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird durch den Rat der Weisen für Sauer auch sichtbar, welche bereits im Amt eingeführten Entwicklungsthemen die Mitarbeitenden bislang nicht erreichen. Für Sauer ist es wichtig, die Sorgen der Mitarbeitenden zu kennen:

„Das ist für mich ein Feedback. Aber es macht mich nicht verrückt und es macht mir keine Angst, sondern eher: wo kann ich nochmal unterstützen, dass das besser geht. Welche Voraussetzungen müssen wir als Kollektiv nochmal machen, dass es jedem leichter fällt?“

An dieser Erkenntnis kann sie dann ansetzen und Maßnahmen ergreifen, die diesen Prozess unterstützen und verbessern. Eine Maßnahme, die bereits umgesetzt wurde sind die sogenannten W.I.R.-Zeiten. Darunter zu verstehen ist ein Zeitrahmen für den persönlichen Gesprächs- und Gedankenaustausch von Mitarbeitenden des Stadtschulamtes, der als Arbeitszeit angerechnet wird. Dabei steht im Fokus, sein Gegenüber besser kennenzulernen und sich informell auszutauschen. Die W.I.R. Zeiten sind demnach eine Gelegenheit abteilungsübergreifend und über alle Hierarchien im Stadtschulamts in den Austausch zu kommen. „Und das läuft mehr als man denkt, doch heißt das nicht immer WIR-Zeit.“ meint Frau Sauer. „Aber leider fehlt dann an vielen Stellen das Label, um zu erkennen, dass das eine Gelegenheit ist, die geschaffen worden ist.“ Was Sauer hier anspricht ist, dass nicht alle Mitarbeitenden des Stadtschulamtes den Bezug zum Rat der Weisen kennen und nicht wissen, dass dies eines seiner Ergebnisse ist. „Jetzt kann ich das positiv sehen, jetzt ist es im Alltag eingesickert.“ Dass W.I.R.-Zeiten im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden überhaupt möglich werden, liegt für Sauer in der Verantwortung der Leitungs- und Führungskräfte: „Von Führung oder Leitung ist an dieser Stelle wichtig, dass ich das weiterhin ermögliche. Und sozusagen als gutes Invest in die Nachhaltigkeit der Betriebskultur, des Betriebsklimas, der Wirksamkeit, der Effektivität, der Kreativität einbringe.“ Leitungs- und Führungskräfte verantworten und entscheiden, wie oft eine W.I.R.-Zeit in Anspruch genommen werden kann.

## **„Bock haben was zu bewegen“ – Die Perspektive der Mitarbeitenden**

Welche Erfahrungen machen die Mitarbeitenden im Rat der Weisen?

Frau R. und Herr S. beschreiben ihre Teilnahme an dem Rat der Weisen als eine äußerst positive Erfahrung. Ein besonderes Erlebnis, das beide persönlich bereicherte. Beeindruckt war Frau R. besonders von der vertrauensvollen Atmosphäre, die sich unerwarteter Weise gleich zu Beginn einstellte und die alle Weisen spürbar genossen.

„Es war direkt so, dass alle vertrauensvoll, also dass der Rahmen direkt da war. Also dass man gesagt hat, dass was jetzt hier gesprochen wird, das ist ein vertrauensvoller Rahmen und das soll auch so bleiben. Und dass sich da alle darauf eingelassen haben, das fand ich sehr, sehr gut.“  
(Frau R.)

Zu dieser Atmosphäre trug auch das „Anrede- Du“ bei. Ein Modus, der in der Verwaltung nicht unbedingt üblich ist, wenn man sich nicht gut kennt und/oder die Kommunikation über verschiedene Hierarchieebenen geführt wird. Als Weise im Rat spielte die Funktion keine Rolle, alle waren gleichberechtigt, sich einzubringen und ihre Meinung zu äußern. Dieser unmittelbar am ersten Tag hergestellte vertrauensvolle Rahmen führte dazu, dass die Weisen offen und ehrlich über ihre Probleme

im Arbeitsalltag sprachen. Nahezu alles kam auf den Tisch, was die Weisen bewegte – zu Beginn vor allem Negatives.

„Also wir haben am ersten Tag einige Themen gewälzt [...] Also wo sieht man denn Themen, die nicht so gut sind. Also eher so das Typische „man spricht erst mal über die schlechten Sachen“. Um dann natürlich im Nachgang auch ein paar positive Sachen anzusprechen, wir wollten das natürlich nicht nur im negativen halten. [...] Wir sind auf ganz viele Themen gekommen und haben uns zu den Erfahrungswerten ausgetauscht. Und da war echt spannend zu sehen, da gibt so ein paar Themen, die echt alle bewegen.“ (Herr S.)

Ein überraschendes Moment für Frau R. und Herrn S. war, dass es viele Schnittmengen in den genannten Themen und damit eine gemeinsame Problemwahrnehmung gab. Dieser „Aha-Moment“ schuf ein Gemeinschaftsgefühl, aus dem sich wiederum ein gemeinsamer Aktivismus entwickelte. Ein Aktivismus für Veränderung.

„Wo drückt denn der Schuh?“ also was möchte man gerne denn verändern. Das war jetzt so das Hauptthema in unserem Rat der Weisen, also was können wir verändern. Das zum Beispiel Arbeitsabläufe besser klappen. Wo hängt es? Was nehmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahr?“

Was Frau R. hier indirekt anspricht ist, dass sich die Weisen in der Auseinandersetzung mit den angesprochenen Problemen auch ihren eigenen Handlungsspielraum zur Veränderung reflektieren. Aus diesem Moment entwickelt sich dann eine positive, kreative Energie, welche die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen befördert.

Liegen die Lösungsansätze vor, ist der nächste Schritt, sich gemeinsam und doch individuell auf die Präsentation vorzubereiten. Jede/r Weise kann selbst entscheiden, welche Art der Präsentation sie/er wählt. Ob beispielsweise eine Power-Point-Präsentation vorbereitet wird, ob etwas gezeichnet oder geschrieben wird.

Dass allein die Aussicht auf die Präsentation dazu führen kann, dass die Weisen ihre groß gedachten Lösungsansätze auf umsetzbarere kleinere Lösungsansätze „herunterreduzierten“, erfuhr ich eher zufällig in einem informellen Gespräch mit einer Weisen, Frau C. Grund dafür sei, sagte Frau C., das Bedürfnis unter den Weisen, dem System Lösungsansätze anzubieten, die auch realistisch umsetzbar sind. Folge sei aber, dass ein Stück der Innovationskraft in den Lösungsansätzen plötzlich fehle.

In meinen Gesprächen zeigte sich, dass der Abschluss-Präsentation von den Weisen eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird: einerseits zeigte sich der starke Wunsch, dass die dort präsentierten Ergebnisse – von der Führungsebene- aufgegriffen werden. Damit verbunden ist auch das Bedürfnis nach sichtbaren Effekten des Rats der Weisen. Andererseits wurde aber auch betont, dass das sehr besondere Erlebnis, ein Teil des Rats der Weisen zu sein, fast wichtiger sei, weil es viel mehr bewirke in den Menschen, als das am Ende präsentierte Ergebnis in der Abschluss-Präsentation. Frau C. bemerkte dazu, dass ihrer Meinung nach alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben sollten dieses einzigartige Erlebnis zu haben. Aus ihrer Sicht habe dies eine große, wenn nicht die größte Wirkung im gesamten Prozess.

Einigkeit besteht vor allem in der Erkenntnis, dass der Rat der Weisen eine Möglichkeit ist Veränderungsprozesse anzustoßen:

„Chancen? Also auf jeden Fall, dass im Großen und Ganzen was passieren kann. Das eine Veränderung für die gesamte Organisation, damit auf den Weg gebracht werden kann.“ (Frau R.)

„Das war für mich auf jeden Fall was Tolles, also dieser Blick über den Tellerrand. Zu sehen, dass es auch überall motivierte Leute gibt, die Bock haben was zu bewegen. Und dass man halt in einer guten Stimmung mit engagierten motivierten Leuten zusammensitzt, die auch alle Bock auf das Thema haben (Herr S.)“

## Ausblick: Wo stehen wir gerade und Wie kommen wir voran?

Seit einiger Zeit beschäftigen wir uns im Stadtschulamts mit der Frage: Wo stehen wir mit dem Rat der Weisen? In der Folge hat die Auseinandersetzung zu meinem Motiv geführt, unterschiedliche Perspektiven auf den Rat der Weisen zu beleuchten und diesen Text zu schreiben. Deutlich sollte geworden sein: Die Antwort darauf ist vielschichtig. Die Mitarbeitenden des Stadtschulamtes beschreiben den Rat der Weisen als ein außergewöhnliches, bereicherndes Erlebnis, das sich stark von ihren Alltagserfahrungen unterscheidet. Man könnte sagen: sie erleben „choice creating“. Vielleicht gerade deshalb ist der Rat der Weisen eine Möglichkeit, den eigenen Beitrag zum großen Ganzen zu erkennen und neue Sichtweisen für das Alltägliche zu entwickeln. Für die Amtsleitung bedeutet der Rat der Weisen eine Möglichkeit, ihre Organisation zu entwickeln und auch strategische Weichen für die Zukunft zu stellen. Aus den unterschiedlichen Perspektiven wird sichtbar: das Stadtschulamts befindet sich bereits im Wandel.

Was bedeutet nun aber das, was Jim Rough sagt, für uns im Stadtschulamts?

Für die Standortbestimmung und Weiterentwicklung leite ich aus dem Gespräch mit Jim Rough drei Thesen ab:

- 1) „the process is most important“  
**Prozessfokussierung:** den Rat der Weisen als einen wachsenden, lebendigen Prozess verstehen und diesen als eigenständiges Ergebnis anerkennen. Ich frage mich: wie können wir den Prozess sichtbar machen und mehr wertschätzen? Wie können wir uns mit ihm noch besser verbinden?
- 2) „fly up above and check this out“  
**Im System liegt die Kraft:** Das Wissen für die Lösungsfindung liegt im System. Wenn es gelingt, die einzelnen Bausteine aufeinander zu beziehen, erhöht sich der Output. Ich frage mich: Wie können wir das Potenzial unserer kollektiven Intelligenz noch besser ausschöpfen? Welche Möglichkeiten bietet uns die gemeinsame Abschluss-Reflexion für die Entwicklung der Qualität?
- 3) „More taste, less judgement“  
**Leichtigkeit:** Den Fokus nicht nur auf die Performance richten, sondern auch auf den Spaß an der Sache. Dies erfordert, der Leichtigkeit mehr Gewicht im Prozess zu geben und sie zu halten, Druck rausnehmen und Erfolge zu feiern. Ich frage mich: wie bringen wir mehr celebration in unseren Prozess?

Daraus leiten sich Herausforderungen für die Mitarbeitenden des Stadtschulamtes ab, auch für diejenigen mit Führungsverantwortung. Es geht darum, den Prozess zu aktivieren, anzunehmen, zu entwickeln und zu nutzen.

„How do we become collectively intelligent?“ – eine Frage, die immer weiterverfolgt und auf Neue ausgehandelt werden muss. Der Rat der Weisen hat sich im Stadtschulamt Frankfurt als wirksames Instrument gezeigt, diesen Prozess zu befördern.