

23 Das World-Café: Ein innovativer Prozess mit Gesprächen, die wichtig sind

*Ein authentisches Gespräch ist unsere menschliche Art,
gemeinsam zu denken.*

Juanita Brown und David Isaacs
Das World-Café, 2005, S. 204

23.1 Willkommen im World-Café

Hinweis: Die Grafiken in diesem Kapitel sind urheberrechtlich geschützt durch Nancy Margulies, www.nancymargulies.com, und werden mit Genehmigung verwendet.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Angestellter eines großen Einzelhandelsunternehmens und nehmen an einem zweistündigen Training teil, in dem es um Probleme im Kundendienst geht, die in einigen Geschäften des Unternehmens häufig aufgetreten sind.

Sie betreten einen Schulungsraum, der ganz anders aussieht als die übliche Umgebung in einem Klassenzimmer. Der Schulungsleiter, Ross, hat den Raum in eine informelle, caféähnliche Umgebung verwandelt: weiße Papiertischdecken bedecken runde Tische, die im Raum verteilt sind, bunte Stifte füllen die Gläser an jedem Tisch, und bunte Poster zu Produkten des Unternehmens schmücken die Wände. Um jeden Tisch herum stehen vier Stühle, und an einer Seite des Raums werden Snacks und Getränke angeboten. Im Hintergrund läuft fröhliche Musik.

Sie nehmen sich einen Kaffee und einen Bagel und setzen sich an einen Tisch, ebenso wie die anderen vierzig Mitarbeitenden. Sie bemerken, dass auf jeder Papiertischdecke eine Frage aufgedruckt ist. Da es fünf Fragen und zehn Tische gibt, wird jede Frage einmal wiederholt. Alle Fragen beziehen sich auf Aspekte des Kundendienstes, die das Unternehmen im Training behandeln möchte:

1. Welches Problem oder Anliegen des Kundendienstes haben Sie schon einmal erlebt oder davon gehört? Wenn es gelöst wurde, was war die Lösung?
2. Was ist eine Kundendienstrichtlinie, die für Sie und Ihre Kunden gut funktioniert?
3. Welche Kundendienstrichtlinie sollte Ihrer Meinung nach geändert werden, und wie würden Sie sie ändern?
4. Was kann das Unternehmen machen, um Ihre Bemühungen im Kundenservice weiter zu unterstützen?
5. Welche anderen Fragen, Bedenken oder Vorschläge zum Kundenservice würden Sie gerne ansprechen?

Ross beginnt zu sprechen und der Raum wird ruhiger. Er erklärt, dass Sie an einer modifizierten Version des World-Cafés teilnehmen werden, einer Lernaktivität, die Mitarbeitenden helfen soll, sinnvolle Gespräche über wichtige Themen zu führen. Er nimmt sich ein paar Minuten Zeit, um die Café-Etikette zu erläutern und zu beschreiben, was passieren wird:

1. Sie werden aufstehen, sich eine Frage suchen, die Sie diskutieren möchten, und sich für etwa 20 Minuten an den Tisch setzen.
2. Untersuchen Sie die Frage mit den anderen, die sich ebenfalls an Ihren Tisch gesetzt haben. Die Antworten, Kommentare und Ideen, einschließlich Bilder, werden mithilfe von Stiften auf der Papiertischdecke festgehalten.
3. Wenn die Zeit abgelaufen ist, bedanken Sie sich bei Ihrer Tischgruppe und suchen sich einen neuen Tisch mit einer anderen Frage und einer anderen Zusammensetzung der Teilnehmenden. Ein Freiwilliger an Ihrem Tisch bleibt als Gastgeber für die neue Gruppe in der zweiten Runde. Der Gastgeber ist die Person, die die neuen Teilnehmenden willkommen heißt und das Wesentliche und die wichtigsten Erkenntnisse dessen, was bisher an diesem Tisch diskutiert wurde, mit ihnen teilt. Der Gastgeber lädt die neue Gruppe ein, weitere Ideen zu entwickeln, die an die bereits auf dem Tischtuch festgehaltenen Ideen anknüpfen.

4. Die zweite Runde dauert etwa 20 Minuten, wobei der gesamte Prozess wiederholt wird. Wenn die Zeit abgelaufen ist, kann der Gastgeber für eine weitere Runde am Tisch bleiben, oder ein neuer Gastgeber kann sich freiwillig melden, um die neuen Mitglieder zu begrüßen und die Informationen zusammenzufassen. Alle anderen wechseln für die dritte Runde den Tisch.
5. In der dritten Runde werden Sie gebeten, Schlüsselthemen, Erkenntnisse oder tiefer gehende Fragen, die sich aus den Gesprächen insgesamt ergeben haben, zusammenzufassen.

Ross erklärt abschließend, dass Sie nur Zeit haben werden, auf drei der fünf Fragen zu antworten, je nachdem, welche Sie am meisten interessieren. Aber alle fünf Fragen werden später per E-Mail an alle zur endgültigen Stellungnahme verschickt. Außerdem wird das Abteilungsbüro alle Antworten sammeln, tabellarisch darstellen und auf der Intranetseite des Unternehmens veröffentlichen. Auf der Grundlage der Antworten der Mitarbeitenden aus dem World-Café wird das Unternehmen künftige Überarbeitungen und Aktualisierungen der Kundendienststrichlinie vornehmen.

Nachdem die Runden beendet sind, bittet Ross jede Gruppe, eine kurze verbale Zusammenfassung der Antworten auf den Tischtüchern zu erstellen. Die Gruppen stellen ihre Zusammenfassungen vor, dann leitet Ross eine allgemeine Diskussion über den Kundenservice ein. Die Zusammenfassungen und die Diskussion dauern etwa 30 bis 40 Minuten.

Ross schlägt vor, dass in der verbleibenden Zeit jeder Teilnehmende einen individuellen Aktionsplan für den Kundenservice erstellt, der auf einigen der Ideen und Vorschläge aus dem World-Café basiert. Sie teilen Ihren Aktionsplan mit Ihrer Tischgruppe. Dann bedankt sich Ross für die Teilnahme am World-Café, und die Schulung ist beendet.

23.2 Was ist TWC?

Obwohl das World-Café (The World Cafe, TWC) eine ähnliche Struktur wie die Concept Center (Teil Zwei) hat, mit Teilnehmenden, die von Tisch zu Tisch rotieren, während sie durch Diskussion oder eine andere Form

der aktiven Teilnahme zusammenarbeiten, ist der Zweck des World-Cafés ein anderer. Während Concept Centers in erster Linie Trainingsinstrumente sind, die dazu dienen, neue Informationen auf aktive Weise zu vermitteln, ist TWC eher ein Ideenfindungsprozess, der dazu dient, die Gemeinschaft zu stärken, gemeinsame Werte zu entdecken, aktuelle organisatorische Belange zu erforschen, neue Konzepte und Strategien in Betracht zu ziehen, kreative Möglichkeiten zu entwickeln und Ideen für Aktionen zu generieren. Wie die Autoren Juanita Brown und David Isaacs in *The World Cafe* (2005) schreiben, »bereitet ein Cafédialog den Boden für traditionellere Methoden der Aktionsplanung« (S. 38).

Für Trainingszwecke ist das World-Café besonders effektiv, wenn eine Trainingsgruppe oder ein Unternehmen folgende Ziele verfolgt:

- Neue Ideen rund um ein Thema generieren.
- Kreative Möglichkeiten entwickeln.
- Kommunikation und Arbeitsbeziehungen vertiefen.
- Eine stärkere Lerngemeinschaft oder ein Arbeitsteam aufbauen.
- Sich mit kreativen Problemlösungen befassen.
- Eine Vielzahl von kreativen Lösungen für wichtige Fragen entdecken.
- Unerwartete Wege entdecken, um sich zu vernetzen, sich auszutauschen und den Einzelnen, die Gruppe, das Training, das Unternehmen oder die Welt zu verändern.

Der Prozess ist wahrscheinlich kein optimales Lerninstrument, wenn die Lernergebnisse im Voraus festgelegt und sehr spezifisch sind, das Training auf Vorträgen basiert, die Trainingszeit kurz ist (weniger als 90 Minuten), die Themen emotional stark aufgeladen sind (was eine größere Moderationskompetenz erfordern würde) oder wenn der Schwerpunkt des Trainings auf dem Erwerb spezifischer Fähigkeiten liegt. Sie ist auch nicht so effektiv, wenn die Zahl der Teilnehmer unter einem Dutzend liegt.

Brown und Isaacs zufolge »ist das World-Café in erster Linie darauf ausgerichtet, kollektives Wissen zu generieren – Austausch, Netzwerke persönlicher Beziehungen und neue Handlungsmöglichkeiten« (2005, S. 38). Mit anderen Worten: TWC ist ein Prozess sinnvoller Gespräche sowie

eine Metapher für eine integrative Art und Weise, Menschen einzuladen, mit diesen Gesprächen zu beginnen. Welche andere Metapher eignet sich besser für ein freundliches Gespräch über Dinge, die wichtig sind, als ein Café?

23.3 Die Ursprünge von TWC

Wie The World Cafe entstanden ist und welche Auswirkungen es auf Hunderttausende von Menschen weltweit hat, ist Thema des Buchs »The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter« (Brown, Isaacs, & The World Café Community, 2005) und der Webseite www.theworldcafe.com. Am wichtigsten sind die globalen Wurzeln des TWC. Menschen aus der ganzen Welt haben das ursprüngliche Konzept der Cafégespräche mitgestaltet und beeinflusst, um geschäftliche, gesellschaftliche und globale Veränderungen zu bewirken. TWC-Gruppen sind in Dutzenden von Ländern und in Tausenden von kleinen und großen Städten, Unternehmen und Bildungseinrichtungen weltweit entstanden. Dieses Netzwerk ist über die Webseite, Blogs, Wiki-Seiten und Ähnliches miteinander verbunden. Das Netz der TWC-Verbindungen wächst täglich, ebenso wie die Variationen seiner Nutzung. Die Auswirkungen des TWC-Prozesses sind tiefgreifend, vor allem wenn es um strategisches Denken, Projektentwicklung, Bildungs- oder Gesundheitsreformen geht. Und immer dann, wenn Menschen kritische Themen ansprechen, die für die Zukunft ihrer Gruppe, ihres Unternehmens, ihrer Organisation und ihres Lebens von Bedeutung sind.

23.4 Die Gestaltungsprinzipien des Cafés

Die Gründer des The World Cafe haben zusammen mit der globalen Gemeinschaft der TWC-Praktiker sieben Kernprinzipien festgelegt, die das TWC zu dem kollaborativen, weltweiten Erfolg machen, der es ist. Diese sieben Designprinzipien sind hier zusammengefasst. Um jedoch den Reichtum und die Vielfalt des TWC-Prozesses, wie er von Praktikern auf

der ganzen Welt angewandt wird, wirklich zu verstehen, empfehle ich dringend die Lektüre von Browns und Isaacs erhellendem Buch.

1. **Legen Sie den Kontext fest:** Klären Sie den Zweck des TWCs. Entscheiden Sie sich für das Thema und die Fragen, die wichtig sind. Stellen Sie sich die möglichen Ergebnisse vor. Laden Sie die Personen ein, die dabei sein müssen oder wollen. Planen Sie genügend Zeit für die Gespräche ein. Hier ist ein Beispiel für ein Training: Ein Elektronikunternehmen bildet neue, abteilungsübergreifende Teams aus, in denen Mitarbeitende aus den Bereichen Vertrieb, Buchhaltung, Marketing, Produktion und Einzelhandel in Teams von fünf oder sechs Personen zusammenarbeiten. Ziel des World-Cafés ist es, von den Mitarbeitenden Vorschläge für die Bildung effizienter Teams zu erhalten, in denen die Mitarbeiter erfolgreich zusammenarbeiten, ohne dass es zu Problemen zwischen den Abteilungen kommt.
2. **Schaffen Sie einen gastfreundlichen Raum:** Die Umgebung sollte informell, einladend, optisch ansprechend und mit genügend Komfort ausgestattet sein, damit sich jeder körperlich entspannt und bereit fühlt, sich an den Gesprächen zu beteiligen. Vorschläge: Papiertischdecken und große farbige Stifte zum Schreiben, Snacks und Getränke, einfache Tischdekoration, leise Hintergrundmusik, bunte Plakate und alles andere, was eine Caféatmosphäre schafft
3. **Gehen Sie Fragen nach, die wichtig sind:** Die Fragen müssen für die Gruppe relevant sein und so formuliert werden, dass sie kreative Antworten und Energie hervorrufen. Die TWC ermutigt die Gruppen, sich von den Fragen »Was ist falsch? Wer ist schuld?« zu verabschieden und sich stattdessen auf die Fragen »Wie können wir es besser machen? Was ist hier möglich?« zu konzentrieren. Das TWC erinnert die Teilnehmenden daran, dass »Menschen in Richtung der Fragen wachsen, die sie stellen«. Für das Trainingsbeispiel mit dem Elektronikunternehmen, das ich

bereits erwähnt habe, sind dies die Fragen, auf die sich die Mitarbeitenden konzentrieren werden:

- Was sind die größten Vorteile für das Unternehmen, seine Mitarbeitenden sowie für die Kunden, die sich aus abteilungsübergreifenden Teams ergeben können?
 - Welchen Herausforderungen müssen sich die Teams stellen, wenn sie zusammenarbeiten?
 - Was sind wichtige Grundregeln, die helfen, auftretende Probleme im Team zu lösen?
 - Was muss getan werden, bevor die Teams gebildet werden?
 - Was kann das Unternehmen tun, um die Teams zu unterstützen, sobald sie beginnen, zusammenzuarbeiten?
4. **Ermutigten Sie Beiträge aller:** Jede Person in der Gruppe ist ein wichtiger Teil der kollektiven Intelligenz der Gruppe. Aus diesem Grund muss die Gruppe sicherstellen, dass jede Person die Möglichkeit hat, sich zu äußern, und von der Gruppe dazu ermutigt wird. In diesem Beispiel bittet das Elektronikunternehmen um Freiwillige, die als Tischgastgeber für jede Runde fungieren. Der Gastgeber bleibt an seinem Tisch, begrüßt die nächsten Gruppen und fasst die Gespräche der vorherigen Gruppen zusammen. Der Gastgeber ermutigt auch jedes Gruppenmitglied zur Teilnahme und trägt dazu bei, eine positive, integrative Atmosphäre zu schaffen.
5. **Verbinden Sie verschiedene Perspektiven:** Mit dem Fortschreiten der Gespräche beginnen Muster, Themen oder Verbindungen sich aus dem Netz der Perspektiven herauszukristallisieren. Oft wird ein allgemeiner Meinungskonsens deutlich, selbst innerhalb der Vielfalt. Brown und Isaacs nennen dies »die kreative Kreuzbestäubung von Menschen und Ideen« (2005, S. 117), die oft zu überraschenden Ergebnissen führt, die sonst nicht möglich gewesen wären. Um bei unserem früheren Beispiel eines

Trainings in einem Elektronikunternehmen zu bleiben, wird deutlich, dass die Teammitglieder mehr darüber erfahren müssen, was die verschiedenen Abteilungen tatsächlich tun und wie sich die einzelnen Abteilungen auf die anderen auswirken. Also beschließen sie, wöchentliche Lunch-and-Learn-Treffen zu veranstalten, um ihr Verständnis für ihre eigenen Verbindungen und abteilungsspezifischen Verantwortlichkeiten zu vertiefen.

6. **Gemeinsam zuhören, um Erkenntnisse zu gewinnen:** Der Erfolg des TWC hängt von der Fähigkeit jedes Einzelnen ab, den anderen Gruppenmitgliedern respektvoll zuzuhören. Ein Vorschlag des TWC ist, dass die Zuhörer so tun, als ob die Person, die spricht, sehr weise ist (das mag sogar so sein!), und dass die Ideen dieser Person ein wichtiger Teil der kollektiven Intelligenz sind, so wie jedes Instrument ein wichtiger Teil eines Orchesters ist. Zu einem effektiven Zuhören gehört auch, dass man hört, was *nicht* gesagt wurde, und was *gesagt* wurde. Um mit dem Beispiel des Elektronikunternehmens fortzufahren, stellen die Gruppen bei den Diskussionen fest, dass jede Abteilung einen anderen Zeitplan für die Produktlieferung hat, was die Zusammenarbeit in abteilungsübergreifenden Teams zu einer echten Herausforderung macht. Das Problem des Zeitplans muss unternehmensweit gelöst werden, bevor die abteilungsübergreifenden Teams erfolgreich zusammenarbeiten können.
7. **Gemeinsame Entdeckungen teilen:** Dies ist der Punkt, an dem alle Gesprächsrunden enden –die Teilnehmenden lehnen sich zurück, denken darüber nach, was die Gespräche ergeben haben, und finden die Gemeinsamkeiten der gesamten Gruppe heraus. Die Essenz der Erfahrung – das Lernen, die Erkenntnisse, die Lösungen, die nächsten Schritte und die tieferen Fragen – ist der kraftvollste Teil des Prozesses. Das Handeln ergibt sich aus den kollektiven Erkenntnissen der Gruppe. TWC schlägt Fragen wie die folgenden als Ausgangspunkt für eine Diskussion in der gesamten Gruppe vor:

- Was zeichnet sich hier ab?
- Wenn es eine einzelne Stimme im Raum gäbe, was würde sie sagen?
- Welche tieferen Fragen ergeben sich aus diesen Gesprächen?
- Erkennen wir irgendwelche Muster, und worauf deuten diese Muster hin?
- Was sehen und wissen wir jetzt als Ergebnis dieser Gespräche?
- Was sind unsere nächsten Schritte in diesem Prozess?

Nachdruck der Liste mit Genehmigung der World Cafe Community Foundation unter www.theworldcafe.com.

Um noch einmal auf das Trainingsbeispiel zurückzukommen, fassen die Mitarbeitenden des Elektronikunternehmens nun alle Antworten auf die Diskussionsfragen zusammen und erstellen auf der Grundlage dieser Zusammenfassungen einen Aktionsplan mit den nächsten Schritten, die sie unternehmen wollen, wenn sie ihre abteilungsübergreifenden Teams bilden und sich an die Arbeit machen. Außerdem weisen sie jedem Team einen bestimmten Schritt des Aktionsplans zu, für den es verantwortlich ist. Und bei diesem letzten Prinzip – dem Austausch gemeinsamer Entdeckungen – verpflichten sich die Mitarbeitenden förmlich, nach besten Kräften zu den Bemühungen ihrer Teams beizutragen.

23.5 Wo soll man anfangen?

Wenn Sie noch nie Concept Centers in Ihre Trainings eingesetzt haben oder wenn Sie noch nie an einer gemeinschaftlichen Lernaktivität wie dem World-Café teilgenommen haben, werden Ihnen die folgenden Vorschläge den Einstieg erleichtern. Wenn Sie mit diesen Strategien bereits vertraut sind, experimentieren Sie mit anderen Varianten, wie sie im Buch von Brown und Isaacs und im zweiten Teil dieses Buches beschrieben sind. Kombinieren Sie Ihre eigene Kreativität mit den TWC-Prinzipien, wenn Sie den Prozess an Ihre Trainings anpassen.

- **Beginnen Sie mit einem einfachen World-Café:** Richten Sie es in Ihrer Standard-Trainingsraumumgebung ein. Halten Sie die Tischfragen einfach und auf das Schulungsthema bezogen. Sie können sogar mit einer einzigen Frage beginnen, die alle Gruppen diskutieren sollen. Eine einzige Frage ermöglicht es den Teilnehmenden, tiefer in die Zusammenhänge und Muster einzudringen, während sie beginnen, nach anderen Mustern oder anderen Fragen zu suchen, die sich aus der ersten Frage ergeben. Versuchen Sie, insgesamt drei Gesprächsrunden an den Tischen durchzuführen, wenn die Zeit dafür ausreicht. Halten Sie am Ende aller Runden ein Gespräch in der gesamten Gruppe ab, das sich auf die wichtigsten Erkenntnisse und Lernerfahrungen konzentriert.
- **Erklären Sie der Gruppe den Prozess:** Lassen Sie sie wissen, was sie zu erwarten haben und was die TWC-Prinzipien sind. Betonen Sie, dass der Schwerpunkt auf positiven Konversationen liegt, die alle einschließen und respektieren. Lassen Sie Zeit für Fragen, bevor Sie mit den einzelnen Runden beginnen.
- **Bitten Sie um Freiwillige, die als Tischgastgeber fungieren:** Die Aufgabe eines Tischgastgebers ist nicht die eines formellen Moderators, sondern eher die eines Gesprächsleiters, das heißt, derjenige, der zur Teilnahme ermutigt, offene Fragen stellt und sich auch beteiligt. Noch wichtiger ist, dass der Gastgeber während der Rotation am selben Tisch bleibt, um die neuen Gruppen willkommen zu heißen und den neuen Tischmitgliedern in jeder Runde die Essenz der vorangegangenen Gespräche zu vermitteln. Bitten Sie an jedem Tisch um einen Freiwilligen, der die Rolle des Gastgebers übernimmt. Wenn es mehrere Runden gibt, können die Gastgeber während der zweiten oder dritten Runde wechseln.
- **Seien Sie der Gastgeber/die Gastgeberin des TWC:** Bewegen Sie sich zwischen den Tischgruppen, während die Diskussionen stattfinden. Seien Sie bereit, auf Fragen zu antworten, hören Sie den Gesprächen zu, fügen Sie bei Bedarf einen oder zwei relevante Kommentare hinzu und gehen Sie dann weiter. Ihre Anwesenheit und Ihr Interesse

bilden einen wichtigen Teil des Hintergrunds des TWC, ähnlich wie ein guter Gastgeber in einem Restaurant.

- **Planen Sie genügend Zeit für Gespräche in kleinen Gruppen ein:** Auch wenn die Zeit nicht für alle Teilnehmenden ausreicht, um alle Tische zu besuchen, müssen Sie dennoch sicherstellen, dass die Gespräche nicht durch eine unrealistische Zeitvorgabe verkürzt werden. Die durchschnittliche Dauer der Diskussion beträgt etwa 20 Minuten pro Runde. 30 sind oft besser, 15 sind im Allgemeinen zu kurz. Die Teilnehmenden brauchen Zeit, um sich zu entspannen und sich auf die Gespräche einzulassen, über das Gesprochene nachzudenken, ihre Meinung zu äußern und ihre Antworten auf die Tischdecken zu schreiben.
- **Planen Sie genügend Zeit für die Bearbeitung in der gesamten Gruppe ein:** Dies ist der wichtigste Teil des gesamten Prozesses. Gelegentlich können Sie es auf ein anderes Mal verschieben, wenn die ursprünglichen Gespräche gut dokumentiert sind. In den meisten Fällen funktioniert es jedoch besser, wenn die gesamte Gruppe die Möglichkeit hat, die Erkenntnisse aus dem TWC unmittelbar nach den Tischgesprächen zu diskutieren. Ihre Fragen während dieses Dialogs mit der gesamten Gruppe können einfach sein:
 - Was haben Sie gelernt, was Sie vorher nicht wussten?
 - Welche Erkenntnisse haben Sie jetzt zu dem Thema?
 - Was sind weitere Fragen oder Konzepte, die Sie untersuchen möchten?
 - Wohin sollten wir mit diesen Informationen als nächstes gehen?
- **Erstellen Sie im Anschluss daran Zusammenfassungen und Aktionspläne:** Damit die Teilnehmenden wissen, dass ihre Gespräche sinnvoll waren, ist es wichtig, einen Plan für die Nachbereitung des TWC aufzustellen. Hier sind drei Beispiele:
 - Wenn das Training mit einer Gruppe von Lernenden stattfindet, die zusammenarbeiten, erstellt jede

Letzte Hinweise

Tischgruppe eine schriftliche Zusammenfassung der Kommentare, die auf jedem Tischtuch abgedruckt sind. Diese Zusammenfassungen werden per E-Mail an alle Teilnehmenden geschickt oder auf einer Intranet-Webseite oder in einem Blog veröffentlicht.

- Die gesamte Trainingsgruppe entscheidet über die nächsten Schritte. Dann melden sich einzelne Teilnehmenden freiwillig, um die einzelnen Schritte zu überwachen und der Gruppe über die erzielten Fortschritte Bericht zu erstatten.
- Wenn die Trainingsgruppe nicht zusammenarbeitet, sammelt der Trainingsleiter die Zusammenfassungen der Tischgruppen und schickt sie an alle Teilnehmenden in einer E-Mail-Liste. Aktionspläne und nächste Schritte liegen in der Verantwortung der einzelnen Teilnehmenden.

23.6 Letzte Hinweise

Wenn Sie davon ausgehen, dass die Lernenden bereits viel über ein bestimmtes Thema wissen und dass sie in der Lage sind, wirksame Lösungen für Probleme und Anliegen zu finden, die ihnen wichtig sind, dann haben Sie die Anfänge von The World Cafe. Ob Sie dieses Lerninstrument einsetzen wollen oder nicht, bleibt Ihnen überlassen. Brown und Isaacs erinnern uns daran, dass »das World-Café keine Technik ist. Es ist eine Einladung zu einer Art des Miteinanders, die bereits Teil unserer Natur ist« (2005, S. 218). In der Ausbildung ist das World-Café eine Möglichkeit, den Lernenden die Zeit und den Raum zu geben, die sie brauchen, um kreative, sinnvolle und transformative Gespräche zu führen.

Falls Sie sich entscheiden, mit dem World-Café zu experimentieren, hier noch ein paar letzte Hinweise:

- **Der Prozess ist genauso wichtig wie das Produkt:** Beim TWC geht es nicht unbedingt darum, ein greifbares Ergebnis zu erzielen. Beim Prozess geht es eher um die Synergie, Kreativität und Synthese der

kollektiven Intelligenz der Gruppe und die Möglichkeiten, die sich aus dieser kreativen Kombination ergeben können. Bereiten Sie das TWC vor, vertrauen Sie dem Prozess und treten Sie zur Seite, um ihn wirken zu lassen.

- **Es geht um Fortschritt, nicht um Perfektion:** Erwarten Sie von den Teilnehmenden nicht, dass sie die einzig richtige Lösung für ihre Anliegen und Probleme finden. Die Lösungen liegen oft im Prozess selbst, nicht in einer endgültigen Entscheidung. Jede Runde baut auf der vorangegangenen auf, und jede TWC-Erfahrung tut dasselbe – sie baut die Verbindungen, die Gemeinschaft und schließlich den Konsens der gesamten Gruppe auf, während sie sich auf ein gewünschtes Ziel zubewegt.
- **Lassen Sie sich treiben:** Oft ergeben sich aus den Gesprächen ganz neue Sichtweisen auf die gestellten Fragen und auf mögliche Lösungen. Seien Sie offen für unvorhergesehene Richtungen, die die Gespräche nehmen können. Erlauben Sie den Teilnehmenden, ihre Erkundungen fortzusetzen, und fordern Sie sie auf, dies ebenfalls zu tun. Die sofortige Ablehnung einer neuen Idee ist das Gegenteil von dem, worum es in diesem Prozess geht.
- **Man weiß nie, wohin der Einfluss gehen kann:** Wann immer eine kleine Gruppe von Menschen auf informelle, entspannte Weise zusammenkommt, um über Themen zu diskutieren, die ihnen wichtig sind, haben die Energie und die Vision der Gruppe weitreichende Auswirkungen, die zum Zeitpunkt der Gespräche nicht vorhersehbar sind. Auf diese Weise haben sich ganze Unternehmen – und Länder – zum Besseren verändert: durch kleine Gruppen von engagierten Menschen, die voneinander lernen und lehren.

Ein Wort, das die World-Café-Gespräche zusammenfasst, ist *Möglichkeiten*. Alles ist möglich, wenn Gruppen von engagierten Menschen in informeller Runde zusammenkommen, um über Dinge zu diskutieren, die ihnen wichtig sind. Trainings sind keine Ausnahme – es ist eine informelle Zusammenkunft engagierter Menschen, die Dinge lernen, die ihnen wichtig sind. »Optimales Lernen und Entwicklung finden in Systemen statt, in

Letzte Hinweise

denen es ein reiches Netz von Interaktionen gibt« (Brown & Isaacs, 2005, S. 112). Die Kombination von Training und World-Café hat also das Potenzial, ein starker Katalysator für Lernen, Veränderung und Wachstum zu sein.

Ist es zu weit hergeholt, sich eine Welt vorzustellen, in der Gespräche geführt werden, die uns allen wirklich am Herzen liegen und von Bedeutung sind?

Juanita Brown und David Isaacs
Das World-Café, 2005, S. 112