

Vielfalt oder: Der Flug des Kitesurfers

von Tina Gadow

Konferenzen sind gelebte Vielfalt. Zwar eint alle Beteiligten das Interesse am Thema, darüber hinaus aber bringen sie unzählige Faktoren mit, die sie voneinander unterscheiden: Geschlecht, Alter, Herkunft, wirtschaftliche, politische und soziale Rahmenbedingungen und Prägungen, Erfahrungen, familiärer Hintergrund. Durch Unterschiedlichkeit werden Veranstaltungen lebendig – wenn sie sinnvoll genutzt wird.

1 Sensibilisierte Vielfalt

„Ich stehe vor einer Fläche, bespannt mit weißem Papier, mit dem Rücken zum Publikum. Da sitzen Hunderte von Menschen und schauen mir zu. Ich kenne den Titel der Veranstaltung, weiß, wer sie initiiert hat und warum. Aber ich habe keine Ahnung, was kommen wird, was das Ergebnis sein wird. Ich fühle mich in diesen ersten Minuten einer Konferenz wie beim Kite-Surfen: Da ist größte Aufmerksamkeit, jede Körperzelle ist gespannt, das Wasser kräuselt sich, der Wind kann jeden Moment kommen und den Drachen hochreißen, nur weiß ich nicht, in welche Richtung. Aber ich bin vorbereitet, offen und hochkonzentriert. Ich kann im richtigen Moment loslassen und - fliegen.“

Der Graphic Recorder, von dem dieses Zitat stammt, zeichnet mit, was in Veranstaltungen gesagt wird. Ich sehe ihm zu, während ich die Diskussion verfolge und erlebe mit, wie er live visuell protokolliert, was um ihn herum passiert. Es entsteht ein Verlaufsprotokoll, bei dem er das, was er hört, in eine andere Sprache übersetzt. In die Sprache der Bilder. Es geht um komplexe Sachverhalte an diesem Nachmittag. Auf der Agenda einer internationalen Nachhaltigkeits-Konferenz stehen Erfahrungsberichte aus Entwicklungsländern zu Verschwendung von Lebensmitteln und Ernährungssicherheit. Der Graphic Recorder zeichnet, ohne zu stocken. Ich sehe Geldsäcke entstehen, Ähren, Mülleimer, Aktienkurse, Fabriken, Demos, die Weltkugel, Gesichter. Die Bilder sind mit Pfeilen verbunden, Sprechblasen kommentieren, kurze Stichworte erklären, Farben orientieren. Die Skizzen sind mal schrill, mal schlicht, mal humorvoll. Immer lassen sie Raum für eigene Assoziationen, legen den Finger in die Wunde, bringen Sachverhalte auf den Punkt, setzen Anker im Gesprächsverlauf.

Seine Haltung, die der Graphic Recorder mit dem Bild des Kite-Surfers beschreibt, führt an den Kern: Der Erfolg einer Intervention beruht auf der inneren Beschaffenheit dessen, der sie anregt. Die von Otto Scharmer am MIT entwickelte „Theory U“ versteht diese innere Beschaffenheit als leere Leinwand, das weiße Blatt Papier als Ausgangspunkt von Wahrnehmung und Handlung. Viele Organisationen und Führungskräfte sehen sich mit Fragen konfrontiert, denen mit bereits bekannten und erprobten Antworten nicht mehr adäquat begegnet werden kann. Wie also können Dinge, die im Entstehen begriffen sind, begleitet und gestaltet werden? Im Prozess des „Presencing“, den Scharmer in der Theory U

beschrieben hat. Um sich aus den beengenden Mustern der Vergangenheit zu lösen und gleichzeitig Zukunftsmöglichkeiten wahrnehmen zu können, bedarf es einer besonderen Aufmerksamkeit: die Präsenz im Hier und Jetzt (*presence*) und zugleich die Fähigkeit, sensibel hinzuspüren (*sensing*) in das, was noch nicht ist. Ein Moment der Stille, der Leere, ist zentral für diese Übung.

Für Veranstaltungen übersetzt steht die leere Leinwand für die Offenheit und Bereitschaft, das einzubinden, was da ist und was die Teilnehmer mitbringen. Auf das einzugehen, was um einen herum geschieht. Das ist nicht immer leicht: Wir alle kennen diesen Moment vor dem leeren Blatt Papier, eine Mischung aus Unsicherheit und Spannung. Aber ohne diese Risikofreude, ohne dieses Adrenalin gäbe es keine magischen Momente, egal auf welcher Bühne. Jeder Schauspieler kennt und braucht es, jeder Tänzer, jeder Musiker. Auch sie sind auf eine gewisse Weise „leer“, d.h. aufs Äußerste gespannt und konzentriert und zugleich durchlässig und bereit für das, was passieren wird – und was an keinem Abend gleich ist.

Auch was aus Vielfalt entstehen kann, können wir nur erahnen. Aber indem wir uns auf sie einlassen, entfalten sich neue Wege, Ansätze und Möglichkeiten. Vielfalt macht die Dinge zunächst nicht einfacher. Sie ist so komplex wie die Fragen, auf die Führungskräfte heute Antworten finden müssen, so komplex, wie es Menschen rund um den Erdball nun einmal sind. Um ihr Potential zu erkennen, um ihr eine Chance zu geben, sichtbar und gestaltbar zu werden, braucht es in unseren Köpfen eben jene leere Leinwand, denn sie signalisiert: Hier ist etwas frei von Vorurteilen. Hier kann ein Bild entstehen, das es so noch nicht gab. Hier ist Zukünftiges spürbar.

Man stelle sich nur einmal vor, der Graphic Recorder würde zu einer Veranstaltung bestellt und findet voll gemalte und beschriebene Stellwänden vor.

Dann wäre schon alles gesagt. Dann hätte Vielfalt hätte keinen Platz.

2 Vielfalt im Diskurs

Es hat einige Zeit gebraucht, bis Deutschland sich offiziell als Einwanderungsland bezeichnete und sich die Erkenntnis durchsetzte, dass kulturelle Vielfalt der Entwicklung unserer Gesellschaft gut tut. Dass Kulturen keine statischen Einheiten bilden, sondern aus dynamischer Vielfalt innerhalb der Vielfalt bestehen. Den Umgang damit müssen wir noch lernen, denn Vielfalt zu leben ist mit Nebenwirkungen verbunden: Es kann Machtverlust bedeuten. Zentrale Instanzen könnten sich verschieben. Neue Meinungsführer antreten. Entscheidungskompetenz sich auf viele Schultern verteilen. Der Umgang mit Vielfalt ist anspruchsvoll, denn man muss mit Eitelkeiten ebenso zurecht kommen wie mit tief verwurzelten Ängsten angesichts des Wandel. Vielfalt konfrontiert mit dem Unbekannten.

Kulturanthropologen weisen darauf hin, dass der Umgang mit Vielfalt dann produktiv ist, wenn wir uns ihr ethnografisch nähern. Sie beschreiben in der Methode der „teilnehmenden Beobachtung“, wie sinnvoll es ist, sich jenseits von groben Rastern der *einen* Kultur zu bewegen und stattdessen neugierig den Einzelnen zu betrachten. Wenn wir das soziale Milieu kennen, in dem eine Person sich bewegt, ihre Orientierungsmuster erkunden, die sich aufgrund von Erfahrungen und Werten bei ihr ausgebildet haben, machen wir uns Fremdes vertraut, wird das Andere nahbar, verschwindet die Angst vor dem Neuen hinter dem kreativen Potential, das sich entfaltet.

Ebenso ist es bei Veranstaltungen: Es gibt nicht DAS Publikum. Es ist nur auf den ersten Blick eine homogene Menschenmasse. Auf den zweiten, den ethnografischen Blick schälen sich Individuen heraus, lebendig und greifbar.

In der Wirtschaft ist diese Erkenntnis bei einigen Großunternehmen handlungsweisend. Mit „Diversity Management“ schreiben sie sich auf die Fahnen, genau hier anzusetzen: eine bunte Belegschaft zu rekrutieren, Unterschiede zu erkennen, wertzuschätzen und zu managen. Sie sind bereit, die sich daraus ergebenden Konflikte auszuhalten und einen Umgang damit zu finden. Die Perspektive weitet sich, Entscheidungen werden fundierter getroffen, Wirkungsketten erkannt. Das Ergebnis? Eine produktive Gesamtatmosphäre, motivierte Mitarbeiter, zufriedener Kunden, Eroberung neuer Zielgruppen, passgenaue Produkte. Mit einem Wort: Wettbewerbsvorteile. Vielfalt zahlt sich aus.

Wir brauchen ein aktives Diversity Management bei Konferenzen, bei Anlässen, die wie ein Spiegel der Gesellschaft im Kleinen sind. In einer Branche, die sich auf einem umkämpften Markt behaupten muss. Vielfalt in Wert zu setzen, könnte hier wie ein Katalysator wirken. Wenn man sie denn lässt. Sie wirkt konstruktiv, wenn eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen wird, in der alle Teilnehmenden neugierig aufeinander zugehen möchten. Wenn sich Teilnehmer wertgeschätzt fühlen, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen können, das Gefühl haben, in einem Team zu arbeiten, das sich ergänzt. Wenn Unterschiede sichtbar gemacht und geachtet werden. Wenn Austausch gut moderiert wird. Wenn statt des Entweder-Oders das Sowohl-als-auch seinen Platz bekommt – und niemandem Angst macht bzw. jeder seiner Angst selbstverständlich Ausdruck verleihen kann. Und eben dies: Wenn Vermischung stattfinden kann.

All das ist häufig schon mit ganz einfachen Dingen getan, schließlich muss sie ihre Dynamik selbst entfalten. Eine vertrauensvolle Atmosphäre beispielsweise beginnt mit hellen Räumen, einem Aufbau, der den Blickkontakt ermöglicht, bequemen Stühlen. Sie führt sich fort in individuell gestalteten Programmmappen oder Namensschildern. Neugierde aufeinander kann mit der Aufforderung geschürt werden, sich seinem Nachbarn kurz vorzustellen oder an anderen Stellen immer wieder individuelle Aufhänger für die Gespräche anzuregen. Wertschätzung wird mit einer persönlichen Begrüßung nach Art eines guten Gastgebers eingeleitet. Sie drückt sich aber auch aus in der wohl durchdachten und gehüteten Zeit, die Teilnehmenden ermöglicht, im eigenen Rhythmus mitzumachen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen braucht Platz: Freiräume auf der Bühne, im Plenum und in den

Pausen. Wohl durchdachte und moderierte Vermischung beim Kennenlernen und in Arbeitsgruppen – sei es themenorientiert, geographisch oder nach ganz anderen Kriterien organisiert. Eigeninitiative, wo sie sinnvoll ist. Vielfalt zu managen, den ethnographischen Blick zuzulassen ist weniger kompliziert, als es klingt.

Veranstaltungen sind ein Wagnis. Da hilft alles nichts: Wir müssen uns reinstürzen in die Elemente. Und die sind wie für den Kitesurfer Wind und Wasser ähnlich unberechenbar, denn sie bestehen aus Menschen. Aus Persönlichkeiten, die mehr sind als das, was auf dem Namensbadge steht: Name, Funktion, ein Ort. Und auch ein CV verrät nicht das, was ein Teilnehmer an Erfahrungen mitbringt, was die Wellen bei ihm hochschlagen lässt, wo er sich abgeholt fühlt, wovor er zurückschreckt. Das alles kann man nur erfahren, wenn man sich auf das einlässt, was alle mitbringen. Je mehr Raum man dieser Vielfalt einräumt, umso aufregender, aber eben auch umso präziser, konkreter, innovativer wird es.

3 Vielfalt vernetzen

Der Graphic Recorder fühlt Hunderte von Menschen hinter sich. Erst im Laufe der Zeit differenziert sich diese Masse auf: In einzelne Stimmen, die sich mit ihren Fragen, Meinungen und Positionen im visuellen Protokoll abbilden. Der erste Schritt: Um die Vielfalt im Raum lebendig werden zu lassen, muss sie erst einmal sichtbar werden. Als Teilnehmerin eines Open Space erlebte ich einmal einen Aha-Moment: Ich saß mit über 500 anderen Teilnehmern in einem großen, mehrreihigen Kreis zusammen und verfolgte mit meinem Blick den Moderator, der den Kreis mit langsamen, bedächtigen Schritten abging. Das ging schon eine ganze Weile, als er uns plötzlich aufforderte, uns im Raum umzusehen, bewusst wahrzunehmen, wer rechts, links und gegenüber sitzt. Ein Gefühl dafür zu bekommen, wie groß die Gruppe ist. Ob sie aus mehr Frauen oder mehr Männern besteht. Welche Altersstruktur erkennbar ist. Ob wir unterschiedliche Nationalitäten ausmachen können, ob da Menschen mit Behinderung sitzen oder nicht.

So simpel und doch so wirkungsvoll: Zum ersten Mal schaute ich wirklich hin, fielen mir einzelne Teilnehmer auf, die ich vorher nicht gesehen hatte, begegnete mein Blick anderen. Ich hörte vereinzelte Lacher, merkte, wie ich selbst andere anlächelte. Eine vertrauensvolle Atmosphäre entstand. Die vielen Menschen um mich herum erschienen mir weniger fremd, ich war Teil einer Gruppe, war neugierig geworden auf das, was einzelne Personen zu sagen hatten, war gespannt zu erfahren, was sich hinter den erkennbaren Unterschieden verbarg. Ich wurde mir bewusst, dass auch andere mich so ansahen, fragte mich, was sie an mir wahrnahmen. Statt meinen Blick auf nur eine Person vorne auf der Bühne zu richten und den Rest des Raumes als undefinierte Masse erst einmal links liegen zu lassen, hatte sich meine Aufmerksamkeit gleich zu Beginn geweitet.

Diese Art von Sensibilisierung zu Beginn braucht es unbedingt. Leichtfüßig und wie nebenbei geschieht Kennenlernen, das für Vielfalt sensibilisieren will, mit der Aufstellung im Raum nach bestimmten Kategorien. Ich baue diese Form der Begegnung immer wieder gern als

Auftakt von Arbeitstreffen und Tagungen ein. Nicht nur mir als Moderatorin hilft es, ein Gespür für die Gruppe und für Einzelne zu bekommen: Alle starten anders in die Veranstaltung. Egal aus welchem Kulturkreis sie stammen, wie skeptisch oder positiv sie gestimmt, wie alt sie sind oder welches Amt sie bekleiden: Immer endet das Ganze beweglich, in freundlichem Stimmengewirr, gibt es Gelächter, öffnen sich die Blicke. Und das ist nur der Nebeneffekt. Ziel der Übung ist es, Gemeinsamkeiten ebenso zu erkennen wie Unterschiede. Die Kategorien Mann-Frau, die chronologische Reihung nach Alter oder die Aufforderung, sich gemäß des Wohnorts auf einer imaginären Landkarte zu positionieren erleichtern den Einstieg. Interessant wird es, wenn die Kategorien komplexer werden, beispielsweise die Frage nach Heimat oder Beruf. In dem dynamischen Bild, das sich dann ergibt, zeigt sich die Vielfalt in der Vielfalt. Ist meine Heimat da, wo ich lebe? Oder wo ich geboren bin? Ist sie überhaupt an einen Ort gebunden? Bin ich in nur einem Fachbereich zuhause oder fühle ich mich mehreren Sparten zugeordnet? Viele Teilnehmer haben nach einer solchen Aufforderung den Wunsch, sich zwischen den Positionen im Raum zu bewegen, um zu signalisieren: Sie leben ein Sowohl-als-auch. Solche Bewegungen kann die Moderation aufgreifen, als Aufhänger für erste Rückfragen und kurzen Austausch. Ein wunderbarer und visuell starker Start in eine Konferenz, die auf Vielfalt baut.

Gute interkulturelle Trainings setzen genau auf diesen ersten Schritt: den anderen wahrnehmen, Unterschiede erkennen und sie akzeptieren. Das geschieht oft nicht von allein. Man braucht eine Moderation, die für diese geschärfte Wahrnehmung sensibilisieren kann. Die den Blick auf Neues lenkt, die auch die weniger sichtbaren Eigenschaften hervorlockt und dafür sorgt, dass empathisches Sehen und Zuhören in Aha-Momente münden kann.

Um gut zusammen arbeiten und lernen zu können, sind weitere Informationen über die Anwesenden nützlich. Einstiege über Bilder oder Gegenstände helfen insbesondere, wenn unterschiedliche Erfahrungen zu einem Thema ausgetauscht werden sollen. „Wenn ich an Kulturpolitik denke – welches Bild oder Objekt finde ich dazu?“ war die Frage, die ich 15 Kulturmanagern aus 15 verschiedenen Ländern stellte. Die eine wählte das Foto eines Dinosauriers (für verkrustete Strukturen), der andere eine Büroklammer (für die undurchdringliche Bürokratie), der nächste einen Gummiball (für eine lebendige, dynamische Kulturszene). Hier hat der Bauch gesprochen, gaben Metaphern den Weg frei für klare Statements, waren Zuordnungen auch Stunden später noch leicht zu erinnern.

Ähnlich funktionieren Metafragen, die mehr auf das abzielen, was zwischen den Zeilen liegt. Statt in einer Vorstellungsrunde routinemäßig Name, Stadt, Beruf und Spezialisierung abzufragen, gibt die Aufforderung, „etwas Ungewöhnliches“ zu erzählen, jedem den Freiraum, Skurriles von sich preiszugeben, besondere Hobbies zu erwähnen, außergewöhnliche Talente und schräge Angewohnheiten, oder die Bedeutung des eigenen Namens zu erläutern, Anekdoten zur Familiengeschichte preiszugeben, von aktuellen Erlebnissen zu berichten.

Vielfalt auf diese Weise erfahrbar zu machen ist auch dann sinnvoll, wenn vermeintlich zu heterogene Gruppen aufeinandertreffen. Solche, die in der öffentlichen Wahrnehmung nicht zueinander passen oder die sich bewusst voneinander abgrenzen wollen. Sei es aus

politischen Gründen, sei es aus Gewohnheit. Umweltschützer und Wirtschaftslobbyisten, Kirchenleute und Gewerkschafter, Kulturakteure und Berater in der Entwicklungszusammenarbeit. Klug und bewusst gestaltete Vielfalt kann der Motor sein, um neue Zugänge zu schaffen. Wenn das Denken in Blöcken und Zugehörigkeiten aufgebrochen und stattdessen der Einzelne als „Unikat“ erfahrbar wird, entdecken Menschen plötzlich Gemeinsamkeiten, die es ihnen ermöglichen, an einem Strang zu ziehen – Dissonanzen und Konflikte eingeschlossen. Blockdenken ist nicht mehr zeitgemäß; die Zeichen stehen auf Vernetzung, Kooperation, Allianzen.

4 Vielfalt konkret

Vielfalt bedeutet immer auch Vermischung. In ihr liegt eine unendliche Quelle von Kreativität. Die Wirtschaft macht es vor. So setzt die internationale Designfirma IDEO in der Entwicklung neuer Produkte auf multidisziplinär zusammen gesetzte Teams. Unterschiedliche Berufe, Charaktere, Perspektiven, Assoziationen, Bilder, Erfahrungswerte und Kenntnisse. Diese Vielfalt wird im streng strukturierten Prozess genutzt, um so viel wie möglich über das Produkt herausfinden, wild brainstormen und Prototypen ausprobieren zu können. Das funktioniert nicht nur bei Produkten. Die Methode des „Design Thinking“ macht weltweit auch auf Konferenzen Schule.

Mit sehr klarem Ablauf und strengem Zeitplan führt ein Moderator die Gruppe durch den Kreativprozess. Am Anfang steht ein Problem und am Ende die Lösung. Auf einer Konferenz in Potsdam lautete die Leitfrage: „Wie können wir Konferenzen in Zukunft lebendiger gestalten?“ Sie wurde in folgenden Schritten bearbeitet: 1. Brainstorming, in dem alle Ideen erlaubt sind; 2. Ausschwärmen, um die echten Experten zu befragen, etwa Konferenzbesucher, Caterer, Techniker, und um Artefakte wie Fotos und Objekte mitzubringen; 3. Zusammenführung der Statements, sich gegenseitig einfach nur zuhören); 4. Beschreibung eines konkreten Kunden mit Alter, Geschlecht, Beruf, Hobbies, Interessen; 5. Bewerten und Priorisieren; 6. Produktion eines Prototypen mit Papier, Stiften, Knete, Bastelmaterial jeder Art; und schließlich 7: Präsentation. Selten sah man im Plenum so energiegeladene, gut gelaunte Gruppen so konkrete Ergebnisse vorstellen.

In solchen Kreativrunden sind Hierarchien übrigens unwichtig, stören vielleicht sogar. Der Chef von IDEO war stets gleichwertiger Teil des Teams. Wenn Initiatoren ihre eigene Veranstaltung nach der Begrüßung nicht verlassen, sondern sich selbstverständlich in die Diskussion einbringen; wenn Impulsgeber neugierig darauf sind, wie die Zuhörer auf ihre Ausführung reagieren; wenn alle zwar unterschiedliche Rollen haben, aber in erster Linie Teilnehmer sind: Dann kann sich das kreative Potenzial von Vielfalt voll entfalten.

Unser Graphic Recorder macht es vor: Er bildet ab, was er hört - ohne dabei auf Funktion, Stellung, Alter oder andere Merkmale zu achten, die vom Inhalt des Gesagten ablenken könnten. Er hilft den Teilnehmern, das langsam entstehende Bild zu interpretieren, Sinnzusammenhänge zu erkennen, Aspekte zu sehen, die sie vorher überhört hatten oder die

ihnen nicht klar waren. Sinnbildlich steht er mit dem Rücken zum Publikum. Vielleicht die beste Methode, um Unterschiedlichkeit unterschiedslos in Wert zu setzen.

Gerade in kleinen Arbeitsgruppen und Dialogrunden öffnen sich große Möglichkeitsräume, um das Fremde, aber auch das Gemeinsame zu entdecken. Diese Chance wird vertan, wenn Workshops genau wie große Konferenzen gehandhabt werden und sich der Ablauf auf Vorträge, Podiumsdiskussion, und ein paar Rückfragen reduziert. Warum nicht durch Aufteilung in kleine Gruppen von den immer wieder neuen Zusammensetzungen profitieren?

In Arbeitsgruppen entfaltet sich das Potenzial von Vielfalt, wenn Dialogformen angeboten werden, die konzentriertes Zuhören fördern, Antworten wirken lassen und dazu animieren, mehr von sich zu erzählen, als dies auf einem Podium möglich ist. Ein Fishbowl beispielsweise fördert den Austausch zu ganz unterschiedlichen Erfahrungen: Drei bis vier Teilnehmer beginnen in einem inneren Kreis, während die anderen in einem äußeren Kreis zuhören. Sie beobachten, können das Gesagte sacken lassen. Sobald es interessante Anknüpfungspunkte gibt, kann sich jeder auf einem frei gehaltenen Stuhl des setzen und seine eigene Perspektive auf die Sache kundtun. In der eigenen Zeit, im eigenen Stil, mit dem Blick von außen, der nun von innen kommt und wieder andere Diskutanten anregt, sich einzumischen. Diese Dynamik öffnet den Fächer, das Thema wird dank der spontanen Einbindung aller in großer Bandbreite betrachtet.

Die weiße Leinwand des Bildprotokollanten füllt sich nach und nach mit Gesichtern, Szenen, Pfeilen, die Sinnzusammenhänge verdeutlichen, mit Schlaglichtern und Stichworten. Er zeichnet, was an Fragen und Aussagen, an Gefühlen und Stimmungen im Raum ist. Konflikte und Kontroversen werden ebenfalls anschaulich dargestellt.

Vielfalt zeigt sich nicht nur in Gedanken und Reflexionen, sondern auch in der emotionalen Erfassung von Situationen. Menschen unterscheiden sich im intuitiven Umgang mit Problemen und Herausforderungen, haben unterschiedliche sinnliche Wahrnehmungen, sehen, empfinden und spüren auf vielfältige, ja manchmal sogar konträre Art und Weise. Die persönliche Geschichte der Teilnehmer kann viel davon aufdecken und dadurch wieder neue Anknüpfungspunkte für Diskussionen geben. Diese nicht nur sprachlich zu erläutern, sondern sinnlich erfahrbar zu machen, kann den Zugang zu Themen sinnvoll ergänzen und erleichtern. Als kluger Aufhänger bieten sich Fragen an, die eine Brücke zwischen der individuellen Biografie und dem Konferenzthema spannen: Welches sind die drei Ereignisse, Menschen, Entscheidungen, die Ihr Leben prägten? Was zog Sie hin zu der Art von Job, den Sie gewählt haben? Oder auch, wenn bei allen genug Vertrauen vorhanden ist: Was war der Moment Ihres größten Scheiterns und wie sind Sie damit umgegangen?

Besonders anschaulich werden die Statements, wenn das „wie“ darin einen Platz bekommt. Dabei können Leitfragen helfen, die Teilnehmer nicht nur auf Fakten achten lassen, sondern ebenso auf Emotionen. Sie beschreiben, wie sich ein bestimmter Moment anfühlte, ob sie sich an einen besonderen Geruch erinnern oder es andere, starke Sinneseindrücke gab. Sie schildern, wie sie ihre sozialen oder politischen Kontexte wahrnehmen. Sie sprechen über die Werte, die für sie von Bedeutung sind. Eine so angeleitete Narrativ macht Vielfalt in der

einzelnen Person plastisch. Jeder kann das Andere erfahren, wirken lassen und Impulse für die eigene Welt bekommen – die dadurch größer wird. Geschichten können weiter gesponnen werden. Gemeinsamkeiten werden erkennbar, die es auf der rationalen Ebene nicht gab, nicht möglich geglaubte Fenster für Allianzen öffnen sich.

Basis all dessen ist Vertrauen. Ein Umfeld, in dem jeder spürt, dass er sich mit allen Facetten seiner Persönlichkeit einbringen kann, trägt dazu bei, sich zu öffnen und seine Positionen und Meinungen auch mal erschüttern zu lassen. Man muss keinem Bild gerecht werden. Eine vertrauensvolle Atmosphäre beginnt damit, dass man sich wohl fühlt. Dabei rücken vermeintliche Kleinigkeiten in den Fokus, damit jeder frei entscheiden kann, auf welche Weise er sich am besten einbringen möchte. Wenn Sitzgelegenheiten beispielsweise aus Stühlen, Treppenstufen oder Kissen bestehen. Wenn es Flipcharts gibt, um Skizzen anfertigen oder einfach nur Stichworte festhalten zu können. Wenn diejenigen etwas zum Skribbeln haben, bei denen Malen das Denken anregt. Eine Vielfalt an Ausdrucksmöglichkeiten entsteht.

5 Vielfalt fliegen lassen

Je mehr Freiraum in der Sache, desto wichtiger ist ein verlässlicher Rahmen. Vielfalt lebt auf in einem Spannungsfeld: Es bedarf einer Struktur, die gut moderiert wird und konkrete Ergebnisse produziert, in deren Rahmen sich aber alles frei bewegen kann, ob in Wellenbewegungen, auf Umwegen oder „straight to the point.“ In der Ordnung hat das Chaos seinen Platz.

Kein Schauspieler tritt auf, ohne seinen Text auswendig zu können, kein Tänzer ohne Choreographie, kein Musiker ohne Noten. Kein Kite-Surfer geht ins Wasser, ohne Leinen sortiert und geprüft, die Nase in den Wind gehalten zu haben. Kein Initiator einer Konferenz lädt ein, ohne ein Programm entwickelt, das Essen bestellt und die Räume vorbereitet zu haben.

Doch dann ist es an der Zeit, die weiße Leinwand auszupacken. Dann ist die Manege frei für die unterschiedlichsten Biografien, Leidenschaften und Professionen. Für Meinungen und Ansichten, Talente, Prägungen, Erfahrungen und Vorlieben. Dann wird Vielfalt greifbar und verständlich. Der Teilnehmer einer solchen Konferenz wird irgendwie verändert nach Hause gehen: angeregt, aufgerüttelt, irritiert, um einige Erfahrungen und Kenntnisse reicher. Eine solche Veranstaltung ist erfolgreich aus einem einfachen Grund: Weil sie möglichst viel von dem Potential nutzt, das im Raum ist.

Unser Graphic Recorder hat die ganze Zeit gut zugehört. Hat gemalt, Ideen festgehalten, Bezüge hergestellt. Hat geclustert, sortiert, den roten Faden kenntlich gemacht. So wird das eigene Konsumverhalten in Bezug zur wachsenden Zahl der Geldsäcke gesetzt. Zeigen Pfeile ganz klar die Lösungswege zum skizzierten Problem auf. Werden Aufgaben Gesichtern zugeordnet. Am Ende der Diskussionen hängt ein Gesamtkunstwerk vier Meter lang an der

Wand, das alle zum Staunen bringt: Das alles haben wir gesagt? Das alles war im Raum? Das alles war möglich?

Offenbar. Der Kitesurfer konnte fliegen.