

Open the Space!

Die Alternative zum Meistern großer Herausforderungen

In schwierigen Situationen greifen Unternehmen meist auf bekanntes Vorgehen zurück: Task-Forces, Ad-hoc Projekte, Cost-Cutting oder externe Berater. Angst macht sich im Unternehmen breit und eigene Erfahrung internes Know-how bleiben ungenutzt. Eine Alternative zu diesem Vorgehen ist der Einsatz von Open Space Technology. Open Space bringt das System als Ganzes in Aktion, setzt die organisationsimmanenten Kräfte frei und lässt unerwartete Lösungen entstehen.

Steht einem Unternehmen das Wasser bis zum Hals, führt das insbesondere für die obere Führung zu akutem Handlungsdruck. Für einen schnellen Kurswechsel und das Erreichen drastischer Veränderungen wird oft mit kurzfristig realisierbaren und sofort ausgabenwirksamen Kostensenkungsprogrammen reagiert. Je größer das Ausmaß der Krise, desto stärker wird dabei dem Gesamt-System die Verantwortung für den weiteren Erfolg des Unternehmens und die Gestaltung der erforderlichen Veränderungen entzogen.

Mit dem Einsatz von Projektteams oder Task-Forces entstehen organisatorische Gebilde, in denen Verantwortung stark gebündelt ist und die Veränderungen durchsetzen sollen. Dazu werden sie mit entsprechender Entscheidungskompetenz und Gestaltungsmacht ausgestattet. Mit dem Einsatz externer Berater wird dieser Effekt noch verstärkt.

Ist der Plan fertig, wird er über das System gestülpt. Die Mitarbeiter sollen „parieren“ und umsetzen, was andere für sie entschieden haben. Dass ein solches Vorgehen nur selten auf offene Arme trifft, liegt auf der Hand. Können und wollen die Mitarbeiter das Beschlossene überhaupt umsetzen? Warum werden sie nicht einbezogen? Was ist ihr Beitrag? Widerstand ist praktisch vorprogrammiert. Aufwendige und Zeit fressende Change-Konzepte sollen es dann wieder richten.

Verborgene Kräfte nutzen

Jedes Unternehmen hat jedoch verborgene Kräfte, unglaubliches Wissen und wertvolle Erfahrungen. Durch die Strukturen der Organisation bleiben sie jedoch oft unsichtbar und unverbunden. Kann man es sich in Krisenzeiten oder bei akuten Schwierigkeiten leisten, all diese Schätze ungenutzt zu lassen?

Harrison Owen entwickelte eine passende Methode, diese Schätze zu heben. Er nannte sie „Open Space Technology“.

Open Space Technology ist eine Workshop-Form, bei der alle interessierten und engagierten Mitarbeiter zusammenkommen. Sie bringen ihr Wissen und ihre Erfahrungen über alle Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg zusammen. In nur 2-3 Tagen werden von allen gemeinsam unerwartete, innovative und kreative Lösungen entwickelt. Das Ergebnis sind viele ganz konkrete Ideen, Ansätze und Maßnahmen. Die Teilnehmer leiten deren Umsetzung noch während des Workshops ein und legen Verantwortlichkeiten dafür fest.

So entsteht eine Veränderung, die selbst initiiert ist, von allen getragen wird, das gesamte System in Aktion bringt und die erforderliche Energie und Kraft zur Umsetzung erzeugt. Die Verantwortung bleibt im Unternehmen und wird auf viele Schultern gelegt.

Einfach - schnell - günstig

Open Space hat gegenüber anderen Vorgehensweisen viele Vorteile: Open Space ist einfach, schnell zu realisieren, kostet wenig und bringt dabei maximalen Output. Die besten Ideen werden gemeinsam herausgefiltert und direkt in die Umsetzung geführt. Flankierendes Change Management ist meistens überflüssig.

Teilnehmer und Initiatoren von Open-Space Workshops berichten immer wieder von unerwarteten Durchbrüchen, innovative Lösungen, neuem Spirit und spürbarer Aufbruchstimmung, selbst in schwierigen Situationen. Sie erleben eine neue Qualität von Gemeinschaftsgeist und Zusammenarbeit. Nicht zu Unrecht lautet der Slogan von Open Space: „Augen auf, mit Überraschungen ist zu rechnen!“

Erfolgsvoraussetzungen

Macht Open Space Sinn, wenn einem Unternehmen das Wasser schon bis zum Hals steht oder akute Probleme bewältigt werden wollen? Harrison Owen nennt einige zwingende Erfolgsvoraussetzungen für die Initiierung einer Open Space Veranstaltung:

- es gibt ein Thema, das wirklich von Belang ist
- die Angelegenheit ist von hoher Komplexität
- man muss schnell handeln

Darüber hinaus braucht es Teilnehmer, die leidenschaftliches Interesse daran haben, gemeinsam einen Plan zu entwerfen und durchzuziehen. Deshalb ist die Teilnahme an einem Open Space immer freiwillig.

Eine ganz wesentliche Rolle spielt auch das Management. Räume zu öffnen bedeutet, dass man sie hinter-

her nicht einfach wieder schließen kann. Open Space verlangt nach einer neuen Qualität von Führung: Ermächtigung und den Rücken frei halten sind zwei wesentliche Aspekte davon.

Ja, aber ... Q&A

Im Vorfeld eines Open Space Workshops tauchen bei Führungskräften aber auch Fragen und Bedenken auf.

„Es bringt doch nichts, so viele Menschen an einem Thema zu beteiligen. Wie soll denn da überhaupt produktiv gearbeitet werden?“

Im Open Space arbeiten viele kleine Gruppen an jeweils einem Teil-Aspekt des Themas. Nur Abstimmungen oder Entscheidungen finden plenar statt. Zu den Gruppen kommen ausschließlich Menschen, die dieses Thema für besonders wichtig erachten, einen Beitrag leisten können oder dabei mitgestalten wollen.

„Die Mitarbeiter verfügen doch gar nicht über die erforderliche Kompetenz, um das Problem zu lösen.“

Grundlegende Probleme sind selten ein „singuläres Geschehen“, sondern eher eine Verkettung unterschiedlichster Aspekte, die nur im Zusammenspiel des Gesamtsystems gelöst werden können. Jeder Einzelne kann dabei sein spezielles Wissen einbringen. Darüber hinaus können Experten, Kunden oder Lieferanten zum Open Space eingeladen werden.

„Wenn wir so viele einbeziehen, dann wird den Mitarbeitern der Ernst der Lage erst richtig bewusst.“

Mitarbeiter spüren ohnehin, wenn's brenzlig wird und Unausgesprochenes verstärkt die Unruhe und Angst. Die aktive Auseinandersetzung und die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen, stärkt das Gefühl von Selbstwirksamkeit und fördert Zuversicht.

„Gerade in angespannten Situationen können wir es uns nicht leisten, so viele Mitarbeiter 2 Tage lang aus dem Unternehmen zu nehmen.“

Was hat es bisher gekostet, nicht alle an dem brennenden Thema zu beteiligen und kann man sich das weiterhin leisten?

„Wenn der Chef oder das Management bekennen, dass sie selbst keine Patentlösung haben, verlieren sie ihr Gesicht.“

Verliert man nicht eher das Gesicht, wenn man vortäuscht, man hätte alles im Griff, aber jeder spürt, dass dem nicht so ist?

„Im Open Space wird die Hierarchie übergangen.“

Im Open Space übernehmen tatsächlich auch Nicht-Manager ein Stück weit Führung, jedoch im Sinne des Ganzen und nur ihren Fähigkeiten entsprechend. Warum also nicht Führungskompetenz in der Belegschaft nutzen. Und weil sie kein offizielles Führungsmandat haben, brauchen sie den Rückhalt ihrer Führungskräfte. Es ist also wichtig, im Vorfeld mit den Führungskräften aller Ebenen darüber zu sprechen.

In 2 Tagen weiter als nach einem Jahr

Ein sehr bekanntes Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von Open Space ist AT&T. Das Unternehmen hatte für das Global Village der Olympischen Spiele in Atlanta einen Pavillon entworfen. Das nahezu fertige Konzept dafür gefiel dem Olympischen Komitee so sehr, dass Sie AT&T kurzfristig einen besseren Standort im Zentrum des Areals anboten mit geschätzten 75.000 statt vorher 5.000 Besuchern pro Tag. Nur, das Konzept, an dem über ein Jahr gearbeitet worden war, eignete sich dafür nicht. Und es verblieben nur noch wenige Monate bis zur Eröffnung. Da man keine andere Lösung sah wurde in einem Open Space Workshop mit allen an der Planung Beteiligten ein neues Konzept und Design entwickelt. Nach 2 Tagen war man damit weiter als mit dem ersten Entwurf nach einem Jahr!

Tausende Male erprobt

Mittlerweile haben wegen des großen Erfolgs weltweit tausende Open Space Workshops in großen und kleinen Unternehmen, in Non-Profit-Organisationen, Initiativgruppen und anderen Gruppierungen stattgefunden - zu ganz unterschiedlichen Themen und Anlässen. Sie führten oft dazu, dass Situationen gemeistert werden konnten, die schon verloren geglaubt waren. Warum also nicht mehr davon?

© 2010 Axel Flinker und Anne-Kathrin Schalthorn