

Höhen und Tiefen

Open-Space-Konferenz von innen, von Mag. Martin Gössler, MBA

Die Vorgeschichte:

Das Projekt „Agenda 2010“ ist in seiner entscheidenden Umsetzungsphase. Vor 18 Monaten wurde dem Geschäftsführer klar: Ohne grundsätzliche Neuausrichtung droht seinem Softwareunternehmen das geschäftliche Abseits. Mit zwei externen Beratern (einer davon der Autor) wurde ein Projekt aufgesetzt. Die erste Phase diente der Entwicklung einer zukunftssträchtigen Geschäftsstrategie. Klar wurde

Gastautor Mag. Martin Gössler, MBA, ist Organisationsberater und Managementtrainer, Lehrsupervisor (ARGE Bildungsmanagement). Berater seit 1995, mehrjährige Managementenerfahrung, Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen.

Arbeitsschwerpunkte: Strategieentwicklung und -umsetzung, Management Development (Gestaltung von Lernarchitekturen; Projekt- und Konfliktmanagement, Teamentwicklung) und Ausbildung von Beratern.

www.bildungsmanagement.at



aber auch: Ohne die Herzen und Ideen der Mitarbeiter bleibt die Strategie totes Papier. Daher entschied sich die Geschäftsführung für eine zweitägige Open-Space-Konferenz mit der Überschrift: „Strategie umsetzen – Die Zukunft gemeinsam gestalten!“

Der erste Tag – Ideen und Energie mobilisieren

8.30 Uhr: Die Teilnehmer treffen ein. Die Stimmung ist unterschiedlich: Gespannt, erwartungsvoll, aber auch skeptisch. Umstrukturierungen und eine ungewisse Zukunft führen zu Kontroversen.

9.00 Uhr: Die 60 Teilnehmer sitzen in einem großen Kreis – für alle ein ungewöhnlicher Anblick. Der Geschäftsführer beginnt: Er spricht über die Erfolge des letzten Jahres, auch über die Möglichkeit des Scheiterns. Zuletzt gesteht er Fehler ein: Er sei bei der Versetzung von altgedienten Mitarbeitern viel zu unsensibel vorgegangen. Gespannte Stille im Raum.

9.15 Uhr: Die Moderatoren erklären wie's weitergeht. Es gibt keine Agenda. Noch nicht. Nur Pinnwände mit Zeiten: Donnerstag 10.00-12.00 steht ganz links. Freitag 10.00-12.00 ganz rechts. Dazwischen ist Platz für 20 Miniworkshops. Stirnrunzeln und Neugier, wie denn das nun funktionieren wird.

9.30 Uhr: Die Teilnehmer treten in die Mitte und schlagen Workshops vor. Alle Workshops werden stattfinden. Die Themenpalette ist so weit wie

der Veränderungsprozess bunt: „Wie können wir Produkt XY zur Marktreife bringen?“ „Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Vertrieb“ sind zwei Beispiele. Das letzte Thema hat's in sich: „Stolperstein Nr. 1: Unsere Führungskultur.“ Kommt doch dieser Workshop von einer Vertreterin jener Mitarbeitergruppe, die der Geschäftsführer in seiner Eröffnungsrede angesprochen hat.

10.00 Uhr: Die Workshops beginnen. Manche mit drei, manche mit 20 Teilnehmern. Die Initiatoren halten Wichtiges auf Flipcharts fest. Die Teilnehmerzahl wechselt auch mal von Workshop zu Workshop, was in einem Open Space ausdrücklich erlaubt ist. 15.45 Uhr: Der Geschäftsführer interveniert heftig bei den Beratern. Im Workshop „Vertrieb und Entwicklung“ sind gerade lang schwelende Konflikte offen angesprochen worden. Die Berater mögen doch moderierend eingreifen. Eine knifflige Situation – ein Eingreifen könnte signalisieren: „Ihr schafft es nicht alleine, wir übernehmen jetzt die Verantwortung.“ Wir diskutieren mit dem Geschäftsführer die Vor- und Nachteile – und entscheiden uns schließlich für Zurückhaltung.

20.00 Uhr: Resümee mit dem Führungskreis. Der Geschäftsführer ist überrascht – von den vielen Ideen seiner Mitarbeiter. Und er zeigt sich erleichtert: Der Workshop zu (seiner?) Führungskultur verlief unter großer Beteiligung konstruktiv. 21.00 Uhr: Ausgelassene

Stimmung. Die Themen der Workshops werden da und dort noch heftig diskutiert. Besonders ein Tisch ist dicht besetzt: Der Leiter des Vertriebs und der Chef der Entwicklungsabteilung diskutieren – umrankt von einer großen Anzahl von Mitarbeitern.

Der zweite Tag: Ideen weitertreiben und Umsetzungsschritte setzen

9.00 Uhr: Nochmals können Workshopthemen genannt werden. Diskussionsthemen des ersten Tages werden vertieft.

12.00 Uhr: Jeder Teilnehmer priorisiert mit fünf Klebepunkten: „Welche Themen unterstützen am nachhaltigsten unsere Strategie?“

13.30 Uhr: Die Berater haben die Punktabfrage aus der Mittagspause ausgewertet. Zu den „Top-Six“-Themen werden nochmals Gruppen gebildet. Diesmal mit der Aufgabe konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln.

15.30 Uhr: Die Führungskräfte diskutieren die Ergebnisse – vor ihren Mitarbeitern. Sie kategorisieren diese in drei Gruppen: „Go!“ „Entscheidung bis ...“; „Geht nicht, weil ...“ Die meisten Vorschläge finden die sofortige Zustimmung der Führung.

17.00 Uhr: Schlussrunde, alle sitzen wieder im Kreis. Ein „Redestab“ macht die Runde. Ein Kommentar erntet spontanen Applaus: „Vorgestern dachte ich, dass wir's gemeinsam schaffen werden. Heute spür ich's!“

Die vier häufigsten Stolpersteine

Unzureichende Unterstützung der Führung

Die wichtigste Phase eines Open Space: Die Wochen und Monate danach. Wenn ein Auftraggeber nicht Ressourcen, Zeit und persönliche Energie in die Umsetzung stecken kann oder will, sollte man schnell die Finger von solch einem Projekt lassen.

Open Space von der Stange

Jede Organisation ist einzigartig – jede Organisation braucht eine einzigartige Veranstaltung. Der erste Schritt dazu: Hypothesen bilden. Auch gemeinsam mit dem Kunden. Für welche Themen gibt es Energie? Wo könnte Widerstand auftreten - und welchen Sinn macht das? Was könnte durch die Großgruppe erreicht werden? Welche Risiken hat ein Open Space? Diese Fragen können wichtige Hinweise auf die Do's and Dont's eines Open Space geben.

Lückenhafte Vorbereitung

Vorbereitungswshops gemeinsam mit dem Kundensystem, vorbereitende Meetings mit den Auftraggebern und eine detailverliebte Organisation sind „state of the art“.

Keine Nachbereitungsstruktur

Eine Open Space Veranstaltung allein ist zu wenig. Nachbereitungswshops, Methodiken des Projektmanagements und Reviewveranstaltungen nutzen hingegen das emotionale und mentale Mobilisierungspotential eines Open Space.