

Zum Wahlerfolg mit Open Space

Neue Managementmethoden helfen nicht nur der Privatwirtschaft ihre Mitarbeiter besser zu motivieren und effizienter zusammenzuarbeiten. Open Space stärkt die AK bei der Wahlvorbereitung für 2004.

*Autoren: Erich Kolenaty,
Unternehmensberater und Spezialist für
Großgruppenarbeit, Gründer und
Geschäftsführer der TRANSFORMATION
Unternehmensentwicklung*

*Herbert Wabnegg,
Organisationsentwickler, Supervisor
und Spezialist für Projektarbeit, Bereichsleiter
Information und Leiter des Wahlbüros
der AK Wien*

Im nächsten Jahr finden in ganz Österreich Wahlen zur Vollversammlung der Arbeiterkammern statt. Dabei geht es um viel mehr als um die 840 Mandate der Kammerräte oder um die ebenfalls zur Wahl stehenden neun AK-Präsidenten. Es geht darum, welches Gewicht die Stimme der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich in Zukunft haben soll und wie deutlich sie ihre Interessen gegenüber der Regierung, den Arbeitgebern und in der Gesellschaft insgesamt zum Ausdruck bringen.

Die Wahlbüros haben die AK-Wahl so zu organisieren, dass möglichst alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Stimme abgeben können, dass ihnen die Stimmabgabe so einfach wie möglich gemacht wird und dass ein faires und korrektes Wahlverfahren sichergestellt ist. Bei fast 1,2 Millionen Wahlberechtigten und vielen tausend Wahlsprengeln

keine einfache Aufgabe. Die Wahlvorbereitung dauert denn auch rund zehn Monate.

Das Wahlbüro der AK Wien hat bereits im August seine Arbeit aufgenommen. Die Arbeiterkammern sind Teil der Gewerkschaftsbewegung, eine AK-Wahl kann daher nur in enger Zusammenarbeit von Betriebsräten, Gewerkschaften und AK erfolgreich vorbereitet und durchgeführt werden. Sie fordert von allen an der Vorbereitung und Durchführung Beteiligten vollen Einsatz, gewerkschaftliche Überzeugung und Begeisterungsfähigkeit für die gemeinsame Sache.

Die Vorbereitung der AK-Wahlen ist als Projekt organisiert. Das heißt, eine Gruppe von Kollegen aus den verschiedensten Arbeitsbereichen, mit den verschiedensten Fähigkeiten und unterschiedlichen Vorkenntnissen kommt für einen begrenzten Zeitraum zusammen, um ein konkretes Ergebnis zu erreichen. Dieses Potential kann nur nutzbar gemacht werden, wenn aus einem Haufen netter Kollegen in kurzer Zeit ein perfekt funktionierendes Hochleistungsteam wird. Team steht dabei nicht für »Ioll, Ein Anderer Macht's«, sondern für eine Gruppe von Menschen, die gemeinsame Verantwortung für ein gemeinsames Ziel übernehmen und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse dafür einsetzen.

Aus einer solchen Gruppe in wenigen Tagen ein Team zu machen, ist nicht einfach. Wir hatten von einer Methode zur gemeinsamen Planung komplexer Aufgaben durch große Gruppen gehört, die schon oft erfolgreich eingesetzt wurde: Open Space.

Was Open Space ist

Open Space wurde Mitte der Achzigerjahre von Harrison Owen als innovative Konferenz- und Besprechungstechnik entwickelt und ist in seiner klassischen Form ein zweieinhalbtägliches Verfahren zur Strukturierung von Konferenzen und Beschleunigung von Klärungs- und Veränderungsprozessen. Open Space funktioniert mit 10 bis 2000 Personen, die Anwendungen sind vielfältig. Der Begriff »Open Space« ist unübersetzbar. Selbstverständlich wurde das Verfahren nicht für Arbeiterkammern und Gewerkschaften, sondern für die Privatwirtschaft erfunden (**siehe Kasten: »Open Space und der Betriebsrat«**).

Open Space besticht als Arbeitsverfahren durch die ungewöhnliche Kombination von Effizienz bei der Erarbeitung von Ergebnissen und durch Kreativität, Inspiration und Spaß bei der Zusammenarbeit.

Open Space ist, wie viele kraftvolle Methoden, gleichzeitig Philosophie und Verfahren. Es gibt keine vorgegebene Ta-

INFORMATION

Open Space und der Betriebsrat

Open Space wird in der Privatwirtschaft zur Steigerung der Effizienz eingesetzt. Wenn Open Space von der Firmenleitung vorgeschlagen wird, ergeben sich für Mitarbeiter und Betriebsräte einige kritische Punkte und wichtige Fragen.

Ein kritischer Punkt: Open Space kann nie Selbstzweck sein. Was soll also nachher anders sein? Alternativen vorschlagen, notfalls Teilnahme ablehnen! Es ist nie alles offen: Vorgaben präzisieren lassen! Was sind Nicht-Ziele? Was steht fest? Was soll nicht bearbeitet werden?

Wenn der Eindruck entsteht, dass die gewünschten Ergebnisse bereits feststehen, kann es besser sein, Alternativen zu Open Space vorzuschlagen oder notfalls die Teilnahme abzulehnen. Nehmen die Auftraggeber, das heißt die Führungskräfte, nicht teil, delegieren sie ihre Rolle an den Moderator, besteht der Verdacht einer Alibiveranstaltung.

Auch wenn die Teilnahme verpflichtend sein soll, müssen die Alarmklingeln schrillen. Der Erfolg von Open Space basiert auf der Teilnahme von Freiwilligen. Es darf keine Sanktionen für Nicht-Teilnehmer geben!

Auch die Weiterarbeit mit den Ergebnissen nach dem Open Space soll vorher geklärt werden. Sind Ressourcen und Freiräume vorgesehen? Wie soll der Open Space umgesetzt werden?

gesordnung, nur ein möglichst packendes und herausforderndes Rahmenthema und eventuelle »Givens«, also transparente Vorgaben und Rahmenbedingungen des Auftraggebers.

Der Ablauf

Open Space beginnt mit der rituellen »Öffnung des Raumes«, wie die OSler sagen, also der Einführung in das Thema und in die Arbeitsweise von Open Space. Danach haben alle Teilnehmer die Möglichkeit, Themen zu nennen, zu denen sie andere in eine Arbeitsgruppe einladen wollen. Etwas, das einem unter den Nägeln brennt, am Herzen liegt, wofür

man bereit ist Verantwortung zu übernehmen. In den ersten eineinhalb Stunden entsteht die Arbeits- und Zeitplanung des Workshops. Dazu gibt es an einer Wand einen Raster mit den möglichen Tagungszeiten und Tagungsorten für Arbeitsgruppen.

Wenn die Anliegen an der Wand hängen und Zeiten und Arbeitsräumen zugeordnet sind, beginnen die Gruppen selbstorganisiert zu arbeiten. Sie teilen sich ihre Arbeitszeit und Pausen im vorgegebenen Zeitraster selbst ein. Sie können zu fünf arbeiten, mit 37 Teilnehmern oder zu zweit. Themen und Zusammensetzung wechseln meist bei jeder Arbeitseinheit.

Für ein zweieinhalbtägiges Treffen kalkuliert man etwa sieben Arbeitsgruppenrunden. Jede Gruppe fasst ihre Ergebnisse und Vereinbarungen in schriftlichen Arbeitsberichten zusammen, die laufend vergrößert an der »Nachrichtwand« ausgehängt werden. Morgens und abends treffen sich alle Teilnehmer im Kreis für »Morgen-« bzw. »Abendnachrichten«.

Wenn konkrete Maßnahmen ausgearbeitet werden sollen, wird das »Buch« erstellt: Eine Sammlung aller Arbeitsgruppenberichte für alle Teilnehmer. Diese Dokumentation wird noch vor Ort von allen gelesen und ist die Grundlage für Priorisierung und Zusammenführung verwandter Themen und die Basis für die Aktionsplanung, aber auch für neue Gruppen zur Entwicklung konkreter Umsetzungsschritte.

In der Abschlussrunde gibt der »Talking Stick« das Recht in der Runde zu sprechen, bis man ihn und damit das Wort weitergibt.

Die Philosophie

Das Kernstück von Open Space ist gelebte Leidenschaft und Verantwortung, unterstützt vom »Gesetz der zwei Füße«: »Jeder hat die Verpflichtung, für sich zu überprüfen, ob er im Workshop, in dem er sich befindet, etwas lernen oder beitragen kann. Wenn nicht, ehrt er die Gruppe, in dem er sie verlässt«. Eine simple Regel, die Energie und Selbstverantwortung stärkt.

Darunter eine Minimalstruktur: Das Thema, die »Givens« (Vorgaben und Rahmenbedingungen), der Kreis, die



»Eine der wichtigsten Aufgaben besteht darin, rasch die Arbeitsfähigkeit des Teams herzustellen.«

Öffnung des Raumes, Anschlagtafel und Marktplatz, Arbeitsgruppenzeiten und Arbeitsräume, die Infrastruktur zur Erstellung des »Buches«, Abschluss.

Open Space lebt von und mit der Selbstorganisation der Teilnehmer. Das ist für Auftraggeber anfangs oft eine irritierende Vorstellung: So viele Menschen und niemand und nichts, der sie steuert – außer eben Leidenschaft und Verantwortung. Jeder Versuch des Veranstalters, des Moderators oder einzelner Teilnehmer, die Veranstaltung zu steuern oder unter Kontrolle zu bringen, »schließt den Raum« vorzeitig – und die Luft ist draußen.

Voraussetzungen

Die Grundidee lässt sich auch in Häppchen, in Workshops, Trainings und bei Kongressen einsetzen. Besonders wirkungsvoll ist Open Space aber, wenn es darum geht, konkrete Vorhaben zum Laufen zu bringen, komplexe Fragestellungen zu bewältigen oder innovative Lösungen zu entwickeln. Unter folgenden Voraussetzungen entfaltet Open Space seine volle Kraft: Packendes und herausforderndes Thema, das die Teilnehmer bewegt. Klare »Givens«, transparente Vorgaben und Rahmenbedingungen. Vielfältige Teilnehmer(-perspektiven). Freiwillige Teilnahme. Komplexität des Themas. Hohes Konfliktpotential. Zeitdruck bei der Problemlösung.

Open Space braucht für befriedigende Ergebnisse ausreichend Zeit: Einen Tag für eine gute Diskussion, eineinhalb bis zwei Tage für Ergebnissicherung und Ausrichtung für die Weiterarbeit, zweieinhalb bis drei Tage für konkret geplante Umsetzungsvorhaben.

I N F O R M A T I O N

Wo Open Space funktioniert

Interessenvertreter, die an Problemlösungen mit Open Space denken, sollten sich zunächst fragen, ob die Voraussetzungen dafür gegeben sind:

- Kann ich den Zweck der Veranstaltung in einem Satz zusammenfassen?
- Kann ich klar zwischen festen Vorgaben und durch die Teilnehmer entscheidbaren Fragen unterscheiden?
- Weiß ich, wer für mein Thema wichtig ist?
- Kann ich den Teilnehmern vermitteln, warum sie zur Veranstaltung kommen sollen?
- Habe ich einen Ort mit viel Platz zur Verfügung, an dem wir zwei oder drei Tage ungestört arbeiten können?
- Ertrage ich die Unsicherheit, ob dabei etwas herauskommt?
- Vertraue ich der Begeisterungsfähigkeit der Teilnehmer?
- Kann ich zusehen, wenn manche Kollegen in der Arbeitszeit an der Bar stehen oder im Park spazieren gehen, während andere konzentriert arbeiten?
- Traue ich den Teilnehmern zu, selbst zu entscheiden, welche Themen für unsere Aufgabe wichtig sind?
- Bin ich mir sicher, dass ich die Ergebnisse – wie auch immer sie ausfallen – ernst nehmen werde?
- Ist mir die Aufgabe so wichtig, dass ich mich mit Begeisterung an die Planung und Vorbereitung des Open Space mache?

Wer alle diese Fragen mit »Ja« beantwortet, sollten mit einem Experten über die Möglichkeit sprechen, einen Open Space zu veranstalten. Wer zwei oder drei Fragen mit »Nein« beantwortet, sollte in sich gehen und vielleicht doch eine konventionellere Arbeitsweise in Betracht ziehen.

Verlockend in unserem Fall schien bei Open Space,

- dass viele Menschen aktiv in den Arbeitsprozess einbezogen werden;
- dass weder hierarchische Position noch besonderes Wissen, sondern nur die eigene Begeisterungsfähigkeit darüber entscheiden, welchen Raum man für seine Ideen in der Veranstaltung findet;
- dass in die Arbeit der Kerngruppe von Wahlbüromitarbeitern auch Kollegen aus den Gewerkschaften und aus verschiedenen Fachabteilungen der AK einbezogen werden können;
- und dass am Ende konkrete, dokumentierte Ergebnisse und verbindliche Vereinbarungen vorliegen.

Auftakt und Teambildung im Wahlbüro

Das AK-Wahlbüro ist eine Organisation auf Zeit. Der Aufbau des Teams, der Struktur und der Abläufe muss daher in kürzester Zeit erfolgen. Nach der AK-Wahl werden die Zelte wieder abgebrochen. Viele sind einander nicht oder nur flüchtig bekannt.

Eine der wichtigsten Aufgaben besteht also darin, möglichst rasch die Arbeitsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit des Teams herzustellen. Das wird durch ein Einschulungs- und Ausbildungsprogramm erreicht. Ferner braucht es einen Auftaktprozess zur raschen und wirkungsvollen Teambildung. Dabei sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Klarheit über Rahmenbedingungen und Anforderungen im Team
- Kennen lernen und Einstimmen im Team
- Die Aufgaben entsprechend den Vorgaben gemeinsam planen
- Offene Fragen sichten und Lösungen finden
- Vereinbarungen für die Zusammenarbeit treffen.

Im konkreten Fall war das Kernstück eine dreieinhalbtägige Auftaktveranstaltung mit allen Teammitgliedern, eingebettet in Vorbereitungs- und Planungsschritte bzw. Übersetzungs- und Umsetzungsschritte (Transfer und Follow-up) (siehe Grafik »Der Auftaktprozess«).

Auftaktveranstaltung (Startworkshop)

Im Vorfeld waren wichtige Grundsatzentscheidungen fällig: Der Workshop sollte lebendig und interaktiv ablaufen und alle Teilnehmer verantwortlich einbeziehen. Zwei Tage des Workshops wurden nach der Methode Open Space durchgeführt. Würde das funktionieren? Die Skepsis der Teilnehmer war ziemlich groß.

In einem Satz gesagt: Open Space hat funktioniert. Engagement und Beteiligung aller waren äußerst hoch, die Ergebnisse waren bemerkenswert, die Stimmung gehoben, die Skepsis wie weggeblasen. Tenor: »Wir haben toll zusammengearbeitet, wir fühlen uns als Team, wir schaffen das gemeinsam.« Die Umsetzung begann am Tag nach der Auftaktveranstaltung. Die neue Arbeitsform wird im Wahlbüro der AK Wien in regelmäßigen Abständen zur Klärung offener Fragen, zur Förderung der Zusammenarbeit und zur Planung nächster Schritte eingesetzt.

Inhaltliche Ergebnisse

Mehr als 20 Arbeitsgruppen mit insgesamt rund 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern haben die Ergebnisse ihrer Arbeit zu Fragen wie Zusammenarbeit von AK und ÖGB, Motivation und Werbung, Eindämmung der Papierflut, Einfache Teilnahme an der Wahl, Kooperation im Wahlbüro, den technischen Hilfsmitteln und zu Zielen schriftlich zusammengefasst. Eine Reihe konkreter Vorschläge können vom Wahlbüro unmittelbar verwirklicht werden: ein Leitfaden für Betriebsräte zur AK-Wahl (Was muss ich wann tun?), Alternativen zu den Betriebswahlspengeln (Baustellen, Hausbesorger, Heimhilfen), Nutzung des Kundenverkehrs für Informationen zur Wahl und so fort.

Resonanz der Teilnehmer

Die Neuartigkeit von Open Space hat die Teilnehmer bewegt. Teilnehmerstimmen etwa zehn Tage nach der Veranstaltung bei einer Nachbesprechung:

- »Open Space bringt die Interessierten zusammen, die Gäste waren begeistert, man lernt Gelassenheit.«



- »Die Skepsis hat sich aufgelöst, die gemeinsame Zielsetzung ist klar geworden, sehr offene Arbeitsform, große Begeisterung.«
- »Alle Ziele übertroffen, man kann sich kaum vorstellen, dass es früher anders war, Open Space ist sehr nützlich.«
- Eine Führungskraft im Team: »Vertrauen ins Team gewonnen, enorm an Standing gewonnen, zulassen können, die Interessierten beteiligen, den Rest lassen.«

»Team steht nicht für Toll, Ein Anderer Macht's.«

- »Die Skeptiker sind mitgerissen worden, ein sehr guter Start, alle waren zufrieden, alle freuen sich auf die gemeinsame Arbeit; Engagierte ziehen andere mit, es entsteht ein sozialer Sog.«
- »Erwartungen übertroffen, positives Echo, Stimmung ‚gemmas an, konnte meinen Führungsstil leben und wahrnehmbar machen, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Leute ist deutlich geworden, es sind viele Ressourcen da, es kommt drauf an, Verantwortung auch zu übernehmen.«

Das alles klingt fast zu euphorisch um wahr zu sein, doch ist diese Art von Feedback charakteristisch für eine gelungene Open Space-Veranstaltung. Wenn die Umstände passen, kann Open Space tatsächlich einen Quantensprung in einer Organisation ermöglichen (**siehe Kasten: »Wo Open Space funktioniert.«**).

Implizite Ergebnisse

Aus der Perspektive des Projektleiters und Auftraggebers und des Open Space-Moderators haben sich eine Reihe keineswegs unerwünschter Nebenwirkungen ergeben.

In Open Space wird nicht direkt an der Teambildung gearbeitet. Weder durch Kooperationsübungen wie beim Outdoor-training, noch durch Reflexion von Erwartungen, wie das bei eher klassisch orientierten Workshops der Fall ist. Trotzdem war der Tenor in der Schlussrunde einhellig: »Wir fühlen uns als Team und sind gut gerüstet für das, was da kommt«.

Wie ist das möglich? Open Space läuft über die Leidenschaft und Selbstverantwortung von Menschen, die sich frei bewegen können. Es finden sich immer die zusammen, denen ein Thema besonders am Herzen liegt.

Dadurch entstehen ergebnisreiche Diskussionen, man kommt sich näher und es geht spürbar »etwas weiter«. Es wird nicht über »ein Team sein« gesprochen, sondern »Team sein« wird praktisch gelebt.

Projektstruktur

Zentrale Funktionen der Wahlbüro-Organisation wie etwa die Verantwortlichkeiten für Kommunikation und Information, für Informationstechnologie, für die technische Infrastruktur oder fürs Datenmaterial konnten an Ort und Stelle nicht nur verkündet, sondern sichtbar und erlebbar gemacht werden.

Vieles ist noch offen und auch unklar.

Aber es gibt ein Fundament, auf dem das Projekt AK-Wahl 2004 weiter aufbauen kann. Die Führungsstruktur im Wahlbüro ist transparent, es gibt gut abgegrenzte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und klare Vorgaben.

Aber entscheidend für den Erfolg bei dieser Art von Arbeit – die über weite Strecken eigenständig durchgeführt wird – ist Selbstverantwortung und Engagement jedes Einzelnen.

Man könnte auch Selbstführung dazu sagen. Die richtigen Dinge mit Augenmaß richtig erledigen, ohne jeweils einen besonderen Auftrag oder eine spezielle Entscheidung zu benötigen. In Abstimmung mit den anderen, wo das erforderlich ist.

Die praktische Arbeit wird erweisen, wie weit Open Space hier einen Beitrag geleistet hat. Aber Open Space hat allen gezeigt, dass Leidenschaft und Verantwortung verbunden mit Selbstorganisation gelebt werden können und dass man dabei nicht nur gemeinsam viel Spaß hat, sondern auch erstklassige Ergebnisse erzielt.

RESÜMEE

Ausblick

Anfängliche Skepsis hat einer einhelligen Überzeugung Platz gemacht: »Das war die beste Startklausur, die wir in einem Projekt erlebt haben«. Die Motivation und der Zusammenhalt waren vom ersten Tag der Rückkehr ins Wahlbüro an spürbar. Niemand wartet auf Aufträge, keiner versucht »abzutauchen«. Die Wahlbüromitarbeiter, die erst später zur Mannschaft stoßen, sind schon ungeduldig, »wann's denn losgeht«. Kollegen aus Gewerkschaften und Betrieben melden sich beim Wahlbüro mit Ideen für die Wahlorganisation. Den Auftakt hätte man nicht besser organisieren können.

Das Selbstvertrauen der Kollegen, die Sicherheit, eine komplexe, schwierige Aufgabe bewältigen zu können, ist unübersehbar. Und für die weitere Arbeit, für die operative Planung und für die Auswertung der Erfahrungen, haben wir ein Instrument, das sich bewährt hat und in das alle viel Vertrauen setzen.