

Systemisch Führen praktisch. Beispiel Führungswerkzeuge

Hier: Fünf offene Räume

4.4. Fünf Führungswerkzeuge

Es gibt viele Methoden und Werkzeuge im Handwerkskoffer der Führungskraft. In Anwendung des Führungs-Fünfecks und in Ergänzung der bisherigen pragmatischen Zugänge in Kapitel 3 und 4 (z.B. der Führungs- und Entscheidungszykel, vgl. 4.2. oder der Führungsspinne, vgl. 4.3.) werden nachfolgend *fünf ausgewählte Führungswerkzeuge* vorgestellt.

Letztlich ist Führung keine Frage von Werkzeugen, sondern mehr eine (der) Haltung. Werkzeuge können – mit richtiger Haltung gehalten - nichtsdestoweniger hilfreich und nützlich sein, um Kräfte in Bewegung zu bringen, vorausgesetzt sie passen zur Führungssituation und zur Person der Führungskraft und diese ist in der Lage, sie fachkundig zu benutzen. Sonst sind handwerkliche Arbeitsunfälle zu befürchten (vgl. dazu auch die den Werkzeugen in einem Exkurs folgenden „Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung“).

In der Folge werden exemplarisch *fünf Führungswerkzeuge* vorgestellt, *je eines pro Dimension im Fünfeck*. Diese können zum guten Gelingen von Führung beitragen. Günstigstenfalls wirken sie anregend, *eigene Führungswerkzeuge zu erfinden* und maßgeschneidert das zu konstruieren, was es im jeweils besonderen System braucht. Spezialwerkzeuge eben, im besten Falle mit allen Beteiligten *gemeinsam dialogisch entwickelt*.

Dazu die folgenden fünf Anregungen.

Die „Gebrauchsanleitung“ für die Werkzeuge folgt jeweils dieser Struktur:

1. „Was?“ Kurzbeschreibung
2. „Wozu?“ Ausgangssituation und systemischer Nutzen
3. „Wie?“ Durchführung und Steuerung

Vor dem Werkzeuggebrauch zu beachten

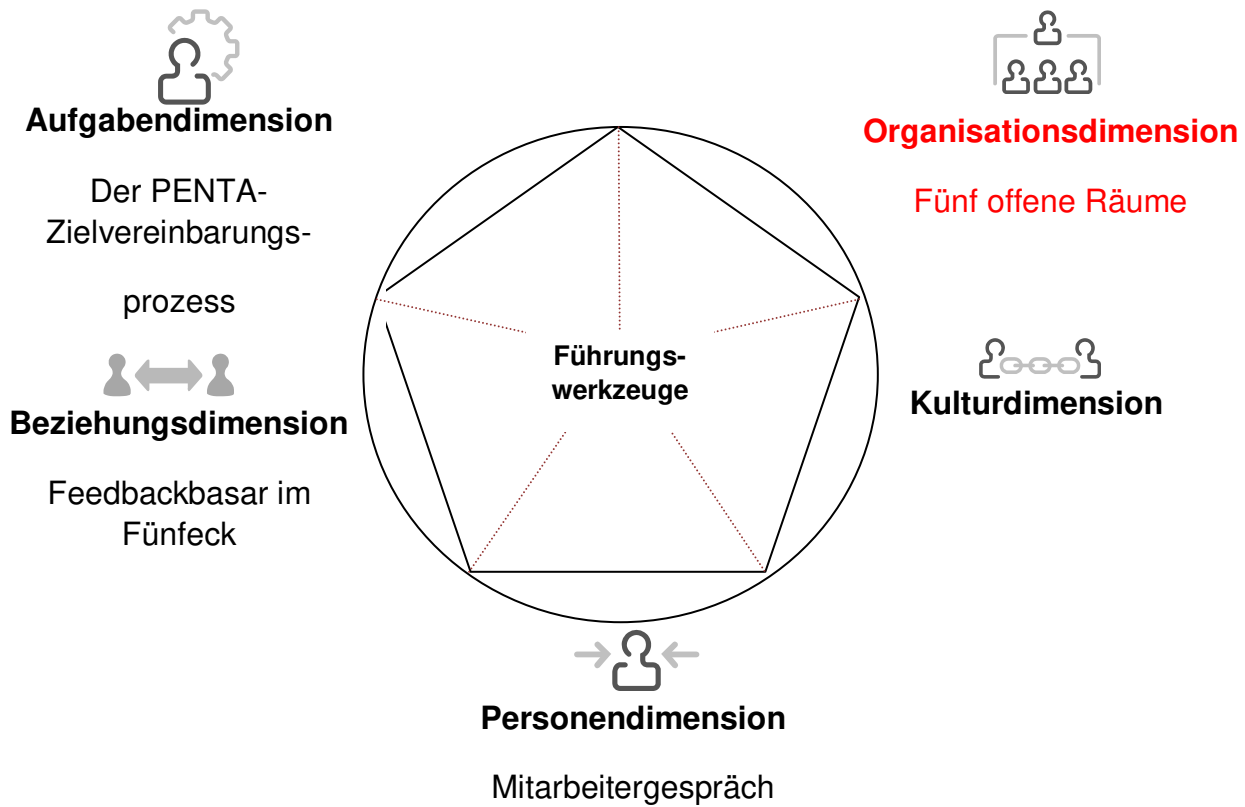
Die folgenden, skizzierenden Vorstellungen der fünf Werkzeuge sollen Anregung geben, diese anzupassen oder andere, neue, systemisch brauchbarere Werkzeuge *zu erfinden*. Diese Anpassungen und Erfindungen sollten sich daran orientieren, dass sie *Führungskonversationen gestalten*, die eine *Kommunikation nach innen* (vgl. 2. Kapitel) ermöglichen. Orientiert an der Vorstellung, *geschützte Räume für Hier-und-Jetzt-Erfahrungen* zu schaffen, die ins Dort-und-Draußen wirken und Kräfte in Bewegung zu bringen, die emotional berührend, nachhaltige Wirklichkeiten in den jeweiligen Dimensionen initiieren.

Zu denken (und zu sagen): „Wir müssen uns auf unsere Zukunft vorbereiten“ oder „Wir müssen eine gute Performance zeigen“, lenkt die Aufmerksamkeit vom Hier-und-Jetzt ab. „Diese Abwendung der Aufmerksamkeit vom Hier-und-Jetzt verursacht Schwierigkeiten in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen und in der Beziehung zu uns selbst, denn als menschliches Wesen sind wir dort, wo unsere Aufmerksamkeit ist, und nicht, wo unsere Körper sind.“ (Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 155).

Die Werkzeuge können – und sollen – dabei „spielerisch“ wirken. Denn: „Spielen heißt in der Gegenwart sein.“ (ebd.) Im Spielen müssen wir uns auf eine Situation einlassen, „in der uns nichts anderes übrig bleibt, als in der Gegenwart zu sein“ (ebd.). Nicht von ungefähr wirkt gutes Handwerk oft spielerisch leicht. „Murks“ tut sich dagegen oft schwer und schaut auch so aus – für ein höchst zweifelhaftes Ergebnis.

Die folgenden Werkzeuge sind noch mit einem weiteren Gedanken versehen: neben dem primären und vordergründigen Nutzen und den jeweils verfolgten Zielen, sind sie darauf angelegt, *das „systemische System“ ins System zu bringen*, also pentagrammatisches Denken in die Organisation einzublenden. Die fünf Führungswerkzeuge eröffnen damit Möglichkeiten für die beteiligten Personen, sich dieses Denken anzueignen – mit der Perspektive, dass *sich ein solches Systemdenken kulturell als (Führungs-) Sprache verfestigen kann*. Führung im Fünfeck ist damit nicht nur die Werkzeugausstattung der Führungskraft, sondern *eine systemische Konversationsstruktur in Organisationen*. Erst dann bringt das Konzept seine Potenziale voll zur Wirkung.

Fünf Führungswerkzeuge



4.4.2. Organisationsdimension: Fünf offene Räume

1. „Was?“ Kurzbeschreibung

Fünf offene Räume

Dies in der Organisationsdimension angesiedelte Werkzeug ist eine für den Führungskontext adaptierte Variante des „Open Space“. Harrison Owen, der Begründer dieser Methode, ging auf Basis eigener Erfahrungen davon aus, dass die wichtigsten Erkenntnisse (z.B. bei Kongressen) in den Kaffeepausen entstehen und ausgetauscht werden. Er machte dies im „Open Space“ zum Konzept (vgl. Owen 2001, Maleh 2000), das heute hohe Akzeptanz und Verbreitung als Tagungs- oder Seminarform und als wichtiges Element in Veränderungsprozessen genießt. Die davon inspirierte und adaptierte Form der „fünf offenen Räume“ ermöglicht *vielfältige Konversationen zu organisational relevanten (Veränderungs-) Themen*. Sie eröffnet Räume für Austausch, Gespräche und Dialog. Beteiligt ist möglichst die gesamte betroffene relevante Organisationseinheit. Die Form eignet sich von fünfzehn bis zu mehreren hundert Teilnehmenden. Sie benötigt eine professionelle Moderation.

2. „Wozu?“ *Ausgangssituation und systemischer Nutzen*

Beim Vorliegen folgender *Ausgangssituationen* kann das „Werkzeug“ der „fünf offenen Räume“ sinnvoll sein:

- Es soll darum gehen, ein (neues, dringendes, wichtiges) organisationales Thema möglichst umfassend und vielfältig einzuführen und dies in einer Form anzubieten, die hohe Beteiligungsdichte ermöglicht, Kräfte in Bewegung bringt und Energien frei setzt.
- Für ein relevantes organisationales Thema sollen Ressourcen und die kreativen Impulse und Ideen der betroffenen MitarbeiterInnen in der Organisation genutzt werden. Dabei sollen Diskussions- und (Mit-) Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden.
- Es geht um weitreichende Zukunfts- oder Projektplanungen.
- Es liegen herausfordernde Situationen an (z.B. Organisations- oder Personalanpassungen).

Systemische *Nutzenaspekte* der fünf offenen Räume:

- Das Thema wird in einer leichten und klaren Struktur in seiner Komplexität entfaltet.
- Alle Betroffenen sind aktiv beteiligt.
- Es findet Dialog und Auseinandersetzung in einem geschützten offenen Rahmen statt. Daraus entsteht Transparenz.
- Auch (bisher) Unsagbares findet seinen Raum und steht als Information und für die Weiterarbeit zur Verfügung.
- Die Form fördert die Offenheit im System. Dies wirkt sich förderlich auf Beziehungsqualität und Kulturentwicklung aus.
- Die Arbeit in den fünf offenen Räumen bringt unterschiedliche Funktionen und Hierarchieebenen in der Themenarbeit in Kontakt.
- Durch die gemeinsamen Kräfte, die in den offenen Räumen in Bewegung kommen, entsteht Energie, die für herausfordernde und größere organisationale Themen entscheidend ist.

3. „Wie?“ *Durchführung und Steuerung*

Ziel

Auf Basis einer Diagnose zur Brauchbarkeit des Führungswerkzeuges für den angestrebten Nutzen wird ein klares Ziel vereinbart bzw. definiert.

Beispiel:

- Am Ende der Veranstaltung in den fünf offenen Räumen sind alle Beteiligten über das Vorhaben „Einführung der neuen Büroorganisation Desksharing“ informiert und haben sich in dialogischer Form eingehend mit allen für sie relevanten Themen beschäftigt. Es liegen Themen und Vorschläge zur Formulierung weiterer Teilprojekte vor.

Themenformulierung

Wichtig und hilfreich ist eine präzise, ansprechende und anregende, ggf. auch provokante Themenformulierung.

Beispiel:

- „Wenn schon einsam, dann gemeinsam?“ Die neue Büroorganisation „Desksharing“ und die Folgen.

- „Hopp oder Topp!“ Wie wir den Turnaround schaffen können. Und was, wenn nicht ...

Vorbereitung

Der Vorbereitung der Rahmenbedingungen kommt besondere Bedeutung zu. Wichtig ist es, dass eine *einladende, anregende und angenehme Atmosphäre* entsteht.

Konkret braucht es folgende Infrastruktur:

- Einen zentralen Raum für Kaffee- und andere Pausen, ein Forum für Begegnungen außerhalb der Workshops.
- Einen plenaren Raum für einen großen Stuhlkreis für alle TeilnehmerInnen.
- Räume für die Workshops mit entsprechender Ausstattung (Flipcharts).
- Einen Raum für die Themenwand und die Ergebnissgalerie - günstig in der Nähe des Kaffeeraumes/Forums.
- Die Räume sollten sich alle im näheren Umkreis befinden, so dass das Wechseln zwischen den Workshops leicht erfolgen kann.
- Die Plakate mit den Regeln (s.u.) müssen vorbereitet und auf A 1-Format kopiert werden. Sie sollten sowohl im Plenum wie auch im Raum der Kaffeepause/Forum präsent sein.
- Die Teilnehmer werden rechtzeitig und wertschätzend mit Orientierung gebenden Informationen zur Veranstaltung, den Hintergründen und Zielen eingeladen.

Durchführung

Es beginnt mit einem *Zusammenkommen im offenen Raum* (Forum) mit informellem Austausch. Nach dem gemeinsamen Ankommen, z.B. bei Kaffee und Tee wird die Veranstaltung mit einer kurzen Orientierung vom/von der Einladenden eröffnet.

Es folgt eine *Phase der „Erwärmung“*, z.B. mit kurzen Stellproben oder mit Skalenarbeiten, z.B. zur Zusammensetzung der Teilnehmenden (z.B. Standorte, Fachabteilungen usw.), zum Informationsstand bezogen auf das Thema, zur Akzeptanz des Themas, zu Befürchtungen usw.

Anschließend folgt ein *zuspitzender prägnanter Impuls*, der für die Einberufung der Workshops in den fünf offenen Räumen anregend wirken soll. Keine „Regierungserklärung“ oder Folienvortrag, sondern die prägnanten wichtigen Informationen und Szenarien/Thesen zum weiteren Verlauf des Projektes/Themas.

Wenn das Thema ganz neu und mit aller Offenheit begonnen werden soll, kann dieser Impuls auch weggelassen werden.

Anschließend wird vom Moderator/der Moderatorin (der/die Erfahrung mit der Methode „Open Space“ braucht) in die Form der fünf offenen Räume eingeführt. Es geht dabei zunächst um das „Wie“ des Geschehens.

Zuerst werden die *Regeln für die Arbeit in den fünf offenen Räumen* anhand von vorbereiteten und ansprechenden großen Plakaten vorgestellt.

Grundlegend ist zunächst ein *Gesetz!* „Das Gesetz der zwei Füße“ besagt, dass jede/r sich von ihren/seinen Füßen dorthin tragen lässt, wohin es ihn oder sie hinzieht. Das heißt, es kann jederzeit ein Workshop verlassen werden und zu einem anderen oder ganz woanders hin, z.B. an die Kaffeebar gewechselt werden. Dies ist ein sehr strenges Gesetz! Wer keine Lust mehr hat oder sich lieber woanders einbringen möchte, der geht! Deshalb ist niemand beleidigt oder böse. Die Leitfrage ist: „Wo kann ich mich einbringen, wo kann ich profitieren?“

In den fünf offenen Räumen wird es insofern immer „*Raumgleiter*“ geben, die von einem Raum zu anderen Räumen und Themen gleiten und „*Raumbesetzer*“, die die Räume mit ihrer Anwesenheit fest besetzen und von Anfang bis Ende am Thema arbeiten.

Folgende *Regeln* sind wichtig und zu beachten, damit die Konversationen in den fünf offenen Räumen sich dynamisch entwickeln können (vgl. Owen 2001):

- ☛ *Wer auch immer kommt ist die richtige Person!*
- ☛ *Es beginnt, wenn die Zeit reif ist!*
- ☛ *Offenheit für das, was passiert!*
- ☛ *Vorbei ist vorbei!*

Der Gastgeber/die Gastgeberin eines Workshops, die in der Folge gesammelt werden, ist verantwortlich dafür, dass die wichtigsten Ergebnisse oder Erkenntnisse aus dem Workshop *auf einem Flipchartblatt visualisiert* werden und nach Workshop-Ende in der *Ergebnisgalerie* aufgehängt werden, so dass alle sich jederzeit informieren können.

Im Anschluss geht es um das „Was“, also um die Themen der Workshops in den fünf offenen Räumen. Nun können von allen TeilnehmerInnen Themen und Workshops benannt und mit einer kurzen Erläuterung vorgestellt und auf der *Planungswand* in

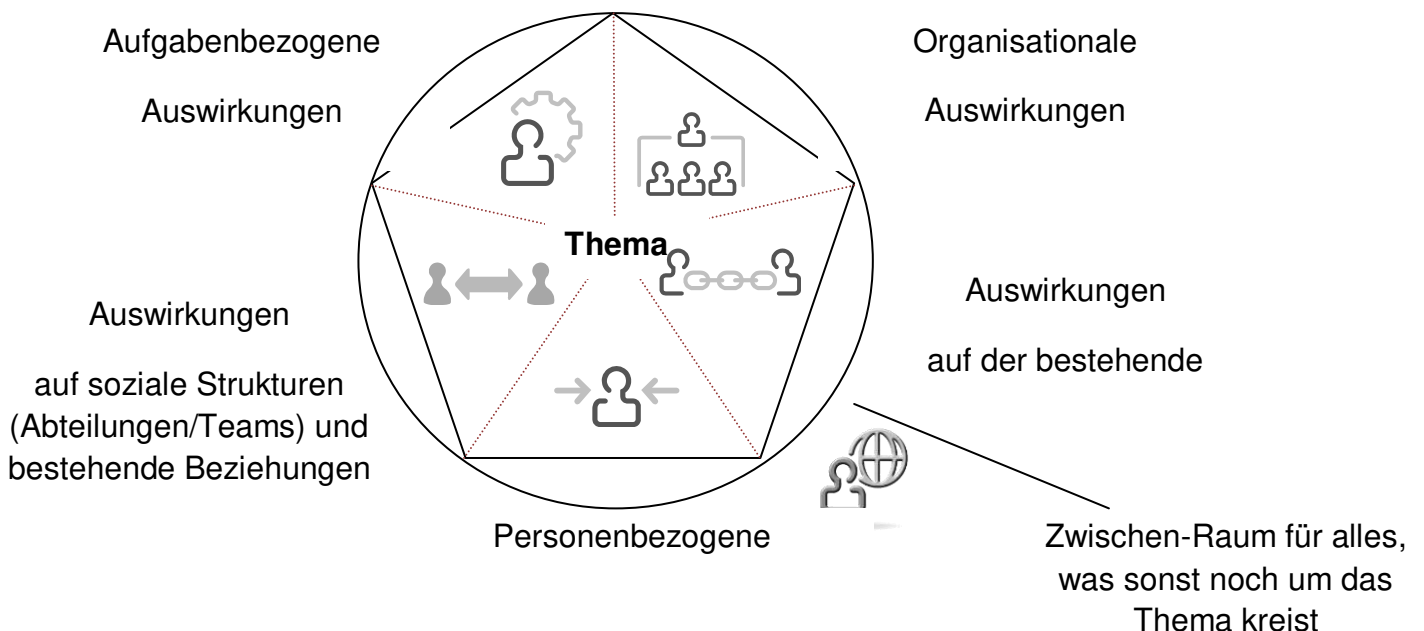
die jeweiligen Zeitfenster für die unterschiedlichen Workshop-Runden (ca. 45 min – 1,5 Stunden) gehängt werden.

Zur Arbeit mit und in den fünf offenen Räumen bieten sich die beiden folgenden Varianten an, die die Themensammlung vorstrukturieren können.

Variante A: Fünf offene Räume plus ein „Zwischen-Raum“ in den Dimensionen des Fünfecks

Das Thema wird in seinen Auswirkungen in den fünf Dimensionen des Fünfecks entfaltet, d.h. es gibt fünf offene Räume und einen zusätzlichen „Zwischen-Raum“ für alles, was sonst noch um das Thema kreist. Bei dieser Variante bietet es sich an, zwei (oder mehr) Workshop-Runden hintereinander anzubieten. Denn in der ersten Runde werden nur die Auswirkungen des Themas in der jeweiligen Dimension beleuchtet, in der zweiten (und folgenden) können dann noch spezielle Themen aus dem TeilnehmerInnenkreis zu den Dimensionen (und darüber hinaus) formuliert und bearbeitet werden. Diese Variante ist dann nützlich, wenn noch nicht klar und transparent ist, wie das Thema in der Organisation aufgenommen wird.

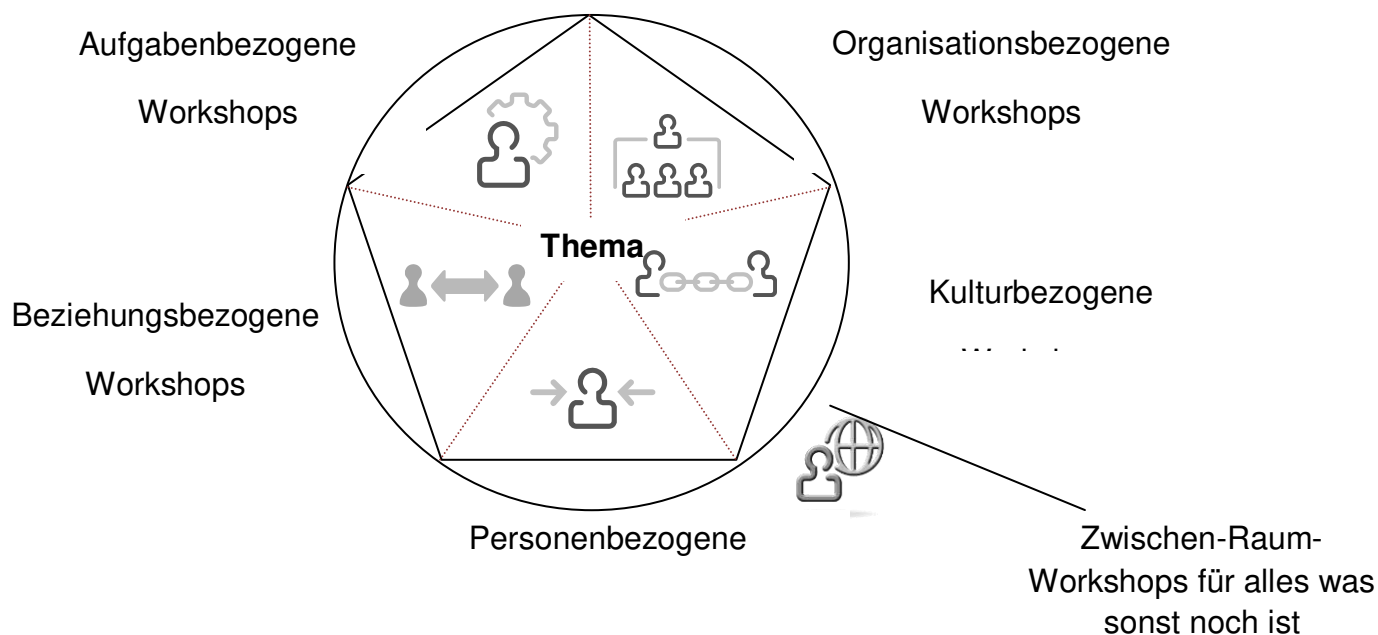
Workshop-Struktur für die erste Runde



Variante B: Fünf (oder mehr) offene Räume für Workshops.

Diese Variante bietet *völlige Offenheit für die Themen der Teilnehmenden*. Sie entspricht damit der klassischen Variante des „Open Space“. Die Dimensionen des Fünfecks bieten eine Orientierung gebende Struktur zur Themenfindung und Formulierung, müssen aber nicht notwendigerweise abgedeckt werden. Es sollte mindestens drei Workshop-Runden (a 45 min – 1,5 Stunden) mit jeweils mindestens drei parallel laufenden Workshops geben, damit der Geist des Instruments spürbar und erfahrbar wird. Der Gesamt-Zeitrahmen ist mit einem Tag gut bemessen. Für größere Themen und ggf. eine lösungsorientierte Weiterarbeit bieten sich auch längere Settings an.

Orientierung zur Themenformulierung



Wenn die Planungswand gefüllt ist, beginnen die Workshops in den „fünf offenen Räumen“.

Abschließend der Arbeit in den „fünf offenen Räumen“ werden die visualisierten Charts aus den Workshops in der Ergebnissgalerie von den Einberufenden kurz vorgestellt, damit auch diejenigen, die nicht an den Workshops teilgenommen haben, eine grobe Orientierung zu den Ergebnissen und Erkenntnissen haben. Es wird nicht nochmals diskutiert, es soll nur die Gelegenheit geben, Verständnisfragen zu klären.

Danach wird ggf. mit soziometrischen Skalierungen (z.B. zur Zufriedenheit, zu Einschätzungen der Ergebnisqualität, zur momentanen Energie usw.) abgeschlossen.

Es folgt ein Schlussstatement des/der Einladenden zur Weiterarbeit mit den Ergebnissen.

„Anfang und Ende reichen einander die Hände.“ Mit einem kleinen Imbiss oder „fünf Leckereien“ werden die Konversationen der fünf offenen Räume im Kaffee/Forum abgeschlossen.

Auswertung und Weiterarbeit

Die verantwortlichen Führungskräfte nutzen die Ergebnisse für die Weiterarbeit am Thema, indem daraus beispielsweise Teilprojektthemen abgeleitet werden.

Die Ergebnisse aus der Weiterarbeit werden den an den fünf offenen Räumen Beteiligten in einer Foto-Dokumentation zugänglich gemacht.

Oft ist es sinnvoll, nach einer gewissen Zeit eine oder mehrere Folgeveranstaltungen in den offenen Räumen anzubieten, z.B. um Zwischenbilanzen zu ziehen.

Auch der Abschluss des Themas/Projekt es kann wieder in dieser Form erfolgen.