

## Teamentwicklung und Open Space

(Dieser Schilderung liegt ein echter Fall zugrunde. Allerdings habe ich bei der Darstellung einige Veränderungen gegenüber dem tatsächlichen Geschehen vorgenommen, damit die Anonymität des Projektes und der Projektbeteiligten gewährleistet bleibt.)

### Ausgangssituation bei Auftragserteilung

Ich wurde angerufen von der Niederlassungsleitung eines großen Konzerns. Die Niederlassung mit ca. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. war in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehrfach umstrukturiert worden, die Aufgaben wurden immer umfangreicher, das Personal immer weniger. Hinzu kamen unklare Abläufe, mangelhafte Technikausstattung und in den völlig ungeeigneten Bürogebäuden insgesamt sehr ungünstige Arbeitsbedingungen. Außerdem bei allen stand im Raum, der Mutterkonzern könne die Niederlassung komplett schließen.

### Warum ich eingeschaltet wurde

So ging es nicht weiter – das war allen Beteiligten klar. Aber es war auch keinerlei Unterstützung von außen zu erwarten, keine Besserung in Sicht.

Das Ziel meiner Beauftragung war, durch eine umfassende und ehrliche Beteiligung der Mitarbeiter eigene Ressourcen frei zu setzen und so wieder leistungsfähig zu werden.

### Der erste Eindruck

Frust, Ärger auch Wut auf „die da oben“, Resignation und die innere Kündigung - das war mein erster Eindruck schon bei den Vorgesprächen. Nur ganz wenige hatten sich ihre Motivation und den Spaß an der Arbeit erhalten.

### Das Vorgehen

Viele Einzelgespräche, die sich insgesamt über ein halber Jahr hinzogen. das war zwar ein erheblicher Aufwand, aber ohne diese Gespräche wäre jeder Ansatz, die Mitarbeiter wieder zurück ins Boot zu holen, zum Scheitern verurteilt gewesen. Die Inhalte dieser Gespräche habe ich anonymisiert zusammengetragen und sortiert. Dabei haben sich einzelne Themenbereiche herauskristallisiert, die ich in einem Zwischenbericht festgehalten habe:

- Umgang miteinander und Konfliktmanagement
- Information und Kommunikation
- Organisation, Zuständigkeiten, Verantwortung
- Standardisierung von Methoden und Qualitäten
- Arbeitsgestaltung und Technikausstattung

Nach einigen weiteren Meetings mit dem Führungsteam habe ich vorgeschlagen, anstelle langwieriger und zäher Arbeit in einzelnen Gruppen, alle Mitarbeiter zu einem Workshop einzuladen. Die Teilnahme sollte freiwillig sein, keiner würde gezwungen. Angemeldet haben sich dann 70 Teilnehmer, eine für die Ausgangssituation hervorragende Quote.

Leider wurde von der Führungsebene nur ein Tag für diesen Workshop akzeptiert, nach meiner Planung wären mindestens zwei Tage angemessen gewesen. Durch gute Vorbereitung und ein sehr engagiertes Team (fünf Mitarbeiter aus dem Unternehmen) ist es trotzdem gelungen, den Workshop zu einem Erfolg zu machen.

### Open Space:

Eine Workshop Methode, mit der eine große Anzahl von Menschen (von 10 bis 1000) dringende, komplexe und wichtige Themen bearbeiten können.

### Grundsätze:

- Jeder entscheidet, ob, wie lange und in welcher Form er sich an der Diskussion beteiligt
- Jede Meinung und jede Idee ist wichtig
- Alle sagen offen und ehrlich, was sie denken
- Wichtig ist, dass Sie sich gegenseitig zuhören
- Es gibt keinen Zwang, Ergebnisse zu produzieren



### Vorgehen:

- Themensammlung im Plenum: Jeder kann Themen einbringen
- Für jedes Thema gibt es eine Station (Pinwand/ Flipchart, ...)
- Jeder Teilnehmer diskutiert an den Themen, die ihn interessieren.
- Das Wechseln der Teilnehmer zwischen den Themen ist ausdrücklich erwünscht
- An jeder Station wird die Diskussion dokumentiert (Stichworte/ Skizzen)
- Vorstellung der Ideen und Diskussionsergebnisse für alle Teilnehmer
- Entscheidung über das weitere Vorgehen zu den einzelnen Punkten.

## Das Ergebnis

Es war ein sehr intensiver Tag. Alle Teilnehmer waren hoch engagiert und auch mit viel Spaß bei der Sache. Alleine die Möglichkeit, über alle Hierarchie und Abteilungsgrenzen hinweg miteinander zu arbeiten ist eine bis dahin unbekannte Atmosphäre, die alle beflügelt hat. Die Fülle der Themen und Vorschläge machte es zwar schwierig, die Fragestellungen und Ideen übersichtlich zu strukturieren und zu visualisieren. Das ist durch die tolle Arbeit des Teams (fünf Mitarbeiter haben mich unterstützt) hervorragend gelungen. Zu den Themen

- Wertschätzung und Konfliktmanagement
- Kommunikation und Informationsfluss
- Organisation, Standards, Verbindlichkeit
- Raumorganisation und Arbeitsmittel
- Strategie im Umgang mit den Kunden
- Was läuft gut?

wurden über achtzig konkrete Vorschläge erarbeitet und in den drei Kategorien kurzfristig umsetzbar, mittelfristig umsetzbar, längerfristig zu planen eingeordnet. Mit den ersten Schritten konnte sofort begonnen werden.



## Die Erfolgsfaktoren

Die klassischen Fähigkeiten eines guten Coaches und Mediators:

- Struktur
- Präzision
- Flexibilität
- Humor
- Empathie
- aktives Zuhören
- und noch einige mehr