

Führen oder

Was wir von Gänsen und Open Space lernen können

Wir leben in einer Gegend, in der Gänse sehr häufig sind. Wir sehen, wie sie im Frühling kommen und sich im Herbst wieder auf die Reise machen. Ihre Migration ist eine wundersame Angelegenheit.

Gänse organisieren sich durch Interdependenz:

1. Jeder Vogel produziert Auftrieb für den nachfolgenden Vogel durch jeden Flügelschlag: Durch das Fliegen in V-Formation produziert der ganze Schwarm 70% mehr Flughöhe als wenn jeder Vogel allein fliegen würde.

Auch Menschen, die eine gemeinsame Richtung und ein Gefühl von Gemeinschaft haben, gelangen überall hin schneller und einfacher, denn sie können sich aufeinander verlassen.

2. Wenn eine Gans aus der Formation herausfällt, fühlt sie plötzlich den Widerstand und die Schwierigkeit, allein zu fliegen. Sie geht sofort zurück in Formation, um wieder den Auftrieb des Vogels direkt vor ihr zu nutzen.

Auch für uns macht es Sinn, wenn wir in Formation mit denen bleiben, die bereits dahin unterwegs sind, wo wir hinwollen.

3. Wenn die Gans in Führung müde wird, rotiert sie zurück in Formation und eine andere Gans übernimmt die Position an der Spitze.

Könnten wir uns nicht auch abwechseln bei harter Arbeit und die Führung teilen?

4. Die Gänse in Formation schreien von hinten, um diejenigen weiter vorne zu ermutigen, die Geschwindigkeit zu halten.

Auch wir sollten darauf achten, dass unser Geschrei ermutigend ist, nicht etwas ganz anderes weniger sinnvolles...

5. Wenn eine Gans krank, verwundet, oder abgeschossen wird, gehen zwei Gänse aus der Formation mit hinunter, um ihr zu helfen und um sie zu schützen.

Wenn wir so klug sind wie die Gänse, halten wir auch zueinander und unterstützen uns gegenseitig.

Diese Parabel wird in USA und England seit Jahren von Hand zu Hand gegeben, niemand weiss mehr, wer den Anfang gemacht hat, sie aufzuschreiben und zu verteilen, und wo sie nun überall angekommen ist.

Evolution im Unternehmen

Macht – Führung – Sinn?

Nicht nur die Geschäftsleitung und die obere Führungsebene tragen die Verantwortung zur Veränderung von Organisationen. Veränderung kann nicht mehr von oben nach unten mit Macht durchgesetzt werden, noch von unten nach oben mit Anspruchshaltung eingefordert werden:

Wir alle stehen in der Verantwortung, die oft dysfunktionale sinnenlehrete Dynamik vieler sich selbst häufig als effizient, progressiv und hochdynamisch bezeichnender Organisationen zu transformieren in sinnstiftende, wandlungsfähige und entwicklungsfähige Systeme.

Die Herausforderung des Unternehmens der Zukunft ist es, eine Kultur zu schaffen, die als fruchtbarer Nährboden dient für eine radikale Veränderung der Glaubenssysteme, der Werte und Visionen, und der Verhaltensmuster eines Unternehmens:

Das Unternehmen muss lernfähig und adaptionsfähig sein, ja mehr noch, es muss evolutionär sein, wenn es darum geht, wettbewerbsfähig zu sein durch Kreativität und Innovationssprünge.

Die Voraussetzung für diesen tiefgreifenden Wandlungsprozess ist ein „Feld“, das eine derartige Transformation zulässt, ein Feld, das die tiefen Quellen von Kreativität und Produktivität aller Mitarbeiter hervorbringt und nutzbar macht.

Damit entsteht eine Kultur des Unternehmens, die dessen gesellschaftlicher Aufgabe gerecht werden kann: Vorbild zu sein für soziale und ökologische Verantwortung nach außen, das Ermöglichen von persönlicher Entwicklung und Erfüllung aller Beteiligten nach innen.

Dabei geht es nicht darum, immer genauere Unternehmensziele zu formulieren in einer prinzipiell nicht vorherbestimmbaren Zukunft, sondern in der Gegenwart Prozesse in Gang zu setzen, die eine Einstellung des Unternehmens auf die unterschiedlichsten und überraschendsten inneren und äußeren Entwicklungen ermöglichen: Sinnvoll Führen.

Führung im Open Space

Mit „Open Space Technology“ steht uns eine Methode zur Verfügung, mit der wir eine solche kulturelle Veränderungen auf breiter Basis im ganzen Unternehmen initiieren können:

Open space Technology ist ein Großgruppen-Verfahren, bei welchem innerhalb eines einfachen Rahmens die Agenda von allen Teilnehmern gemeinsam am Anfang der mehrtägigen Veranstaltung gebildet wird: Jeder Teilnehmer hat die Gelegenheit, ein Thema mit Kollegen in Fokusgruppen zu bearbeiten, das ihm wirklich am Herzen liegt. Das führt zum Austausch und zur Vernetzung vieler Menschen in immer wieder wechselnden Gruppen, zur Selbstverantwortung und zu Gemeinschaftsgefühl.

Eine Open Space Veranstaltung kann hier als Mikrokosmos oder als Übungsfeld eines solchen gemeinsamen Prozesses dienen, der auf Selbstorganisation und Selbstverantwortung aufbaut und der getragen wird von dem „Gemeinsamen Sinn“ („Common Ground“)

Open Space ist ein co-evolutionärer Prozess, in dem jeder Teilnehmer potenziell Führer, Beteiligter und Mitgestalter einer Kulturentwicklung im Hier und Jetzt, in der Gegenwart, ist. Dieser Prozess ist den Abläufen lebender, offener komplexer Systeme wie einem Vogelschwarm, recht ähnlich.

Open Space kann völlig neue unerwartete Ergebnisse hervorbringen: Innovationssprünge.

In einem Lebenden Komplexen System sprechen wir von „Emergenz“.

Die Voraussetzungen dazu sind: Selbstorganisation, die Vorgabe von nur wenigen Regeln, Offenheit, die Freiheit, Entscheidungen zu treffen, und Selbstverantwortung der Teilnehmenden.

Wir haben ein wenig Einblick in die Führungsaufgabe bei Gänsen erhalten, aber wie steht's mit der Führung im Open Space Prozess? Gibt es die überhaupt?

Man sieht sie nicht, man hört sie nicht, man fühlt sie nicht....

Irgendwo ist sie, irgendwo zwischen Hierarchie und.....

In Open Space wird Führung neu formuliert:

1. Führung ist nicht linear, sondern wechselt je nach innerem und äußerem Kontext und ist damit im System verteilt.

Das bedeutet, sie kann potentiell überall zu jedem Zeitpunkt auftauchen, wie beispielsweise in den Fokusgruppen, die parallel laufen: Hier wird spontan vom Themengeber Führung übernommen, manchmal auch von anderen Teilnehmern. Jeder kann also Führer und Geführter sein und diese Rollen auch häufig wechseln.

Hier kann Führung auch sehr unterschiedlich praktiziert werden: Da gibt es Gruppen, die sehr strukturiert moderiert werden, vielleicht sogar autoritär, in anderen wiederum wird das zentrale Thema in Dialogform erarbeitet, d.h. niemand führt den Gedankenaustausch.

Im Beispiel unserer Parabel von den Gänsen wird ebenfalls deutlich, dass immer diejenige Gans führt, die sich kräftig fühlt und die sich an einem geeigneten Platz im Schwarm befindet. Bei Müdigkeit wird auch sie wieder spontan abgelöst.

2. Führung lässt Selbstorganisation zu und steht dem natürlichen evolutionären Prozess nicht im Wege.

Innerhalb einfacher Rahmenbedingungen organisieren sich die Teilnehmenden ständig selbst, das heißt, es ist nicht vorhersehbar, wer sich zu welchem Zeitpunkt mit welchem Thema an welchem Ort befindet. Es lässt sich dagegen mit großer Wahrscheinlichkeit sagen, dass über einen bestimmten Zeitraum hinweg die meisten Teilnehmer sich mit den ihnen am wichtigsten Themen mit ihren Kollegen unterhalten, mit denen sie das gerne wollen.

Es kann niemand vorhersagen, zu welchem Zeitpunkt welche Gans an welchem Ort im Schwarm mitfliegt. Es gibt auch hier keine eingegrenzten ganz klaren Rollenbeschreibungen wie beispielsweise bei der Aufstellung einer Fußballmannschaft. Vorhersagbar ist jedoch, wo sich der Schwarm als Ganzes etwa zu welchem Zeitpunkt befinden wird (im Frühling hier, im Herbst da, und dazwischen an oft recht bestimmten Orten unterwegs).

3. Führung hat eine klare Ausrichtung.

Die Ein-Führung durch den Moderator und das Rahmenthema dienen in einer Open Space Konferenz als Richtungsweiser. Damit ist für die Gruppe klar, auf welches Ziel sich das ganze Ereignis mit allen Teilnehmern ausrichtet. Je besser das Thema die wirklichen aktuellen Bedürfnisse der Einzelnen sowie des Unternehmens als Ganzes abbildet, desto klarer kann sich der Einzelne ausrichten. Das bedeutet somit auch, dass jeder, falls er Führung übernimmt, weiß, wohin die Reise geht.

Welche Gans auch immer an der Spitze des Schwarms fliegt, führt offenbar in genau die richtige Richtung. Das Wissen über die richtige Richtung bzw. das Ziel ist immanant im Schwarm vorhanden, wie die Kommunikation der einzelnen Individuen auch immer funktionieren mag.

4. Führung ist wertorientiert. Führung ist Sinn-voll.

Die Kultur von Open Space wird bestimmt durch nur ein paar Regeln, die Sinn-voll sind und für bestimmte Werte stehen bzw. diese kreieren: Selbstverantwortung, Respekt, Kommunikation und Vernetzung, Authentizität:

Das „Gesetz der Zwei Füße“ steht für Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Auch garantiert dieses Gesetz den Wert des effizienten Einsatzes von Energie und die Freude an der Arbeit, indem jeder Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt die Gruppe und das Thema wählen kann, bei dem er am meisten lernt und am meisten zum Ganzen beitragen kann.

Die weiteren vier Regeln sind die Regeln des „Go with the Flow“ und garantieren den respektvollen Umgang mit den Wünschen und dem Verhalten anderer und mit dem Lauf der Dinge durch Selbstorganisation innerhalb eines bestimmten Rahmens.

Widerstand gegen andere oder den Prozess wird durch das einfache Regelwerk relativ gering gehalten und ein hoher Grad an Kommunikation und Vernetzung der Teilnehmer, Offenheit und Ehrlichkeit des Austausches gefördert, denn..... „man kann ja immer woanders hin gehen“.

Und unsere Gänse? Die haben ebenfalls die Freiheit, anders als der Schwarm zu fliegen. Allerdings wird es beim Alleinflug schwieriger, sie wissen die gegenseitige Flug-Erleichterung, den Auftrieb, und die gegenseitige Unterstützung wohl zu schätzen, um ihr individuelles und gemeinsames Ziel mit möglichst wenig Aufwand zu erreichen.

Führung im Unternehmen mit Zukunft

Wenn Open Space als Mikrokosmos von Kulturveränderung im System dienen kann, müssen sich die Werte und das Gelernte auf den Unternehmensalltag übertragen lassen.

Bei der Open Space - Jahresversammlung einer führenden internationalen Unternehmensberatungs-Firma entstanden für die Geschäftsleitung völlig überraschende Themen, eingebracht von Teilnehmern der unterschiedlichsten hierarchischen Stufen und Bereiche. Damit wurden Mentale Modelle umgeschrieben, z.B. das Denkmodell, dass eine derartige Veränderung von oben nach unten oder umgekehrt gehen muss.

Die emergierenden neuen Themen hatten eine neue werteorientierte Ausrichtung, die danach die Ausrichtung der Firma mitbestimmten. Neu war auch, dass die Verantwortung für die jeweiligen Veränderungsinitiativen bei dem Initiator des Themas bzw. der neu entstandenen Fokusgruppe liegt. Es wurden also auch von Nicht-Führungskräften neue Führungsaufgaben übernommen.

Eine solche Übertragung des im Übungsfeld Open Space Gelernten und der kulturellen Werte auf den Unternehmensalltag ist in gewissem Umfang möglich, allerdings ist ein Unternehmen ein noch wesentlich komplexeres System. Ein neues Führungs-Paradigma kann und muss zur Steigerung der Effizienz und Motivation der Mitarbeiter daher häufig sogar neben den gewohnten Konzepten praktiziert werden:

1. Führung kann hier ebenso im System verteilt sein: zum Beispiel bei der Projektstruktur einer Organisation kann es zu häufigem Wechsel der Führungsaufgaben und –Personen kommen.
2. Selbstorganisation lässt sich in vielen Bereichen und Projekten umsetzen, selbstverantwortliche Mitarbeiter sind motiviert.
3. Eine klare von möglichst allen geteilte Vision eines Unternehmens gibt den Mitarbeitern eine klare Ausrichtung.
4. Die Identifikation mit Sinn-vollen Werten in der Kultur eines Unternehmens gibt den Mitarbeitern den Raum zur Entfaltung und Nutzung ihres Potentials zum Nutzen des Ganzen.

Ein Unternehmen, das eine solche Lernkultur und Werteorientierung hat, das den Einzelnen in seiner Entwicklungsfähigkeit und seinem Willen ernst nimmt, zum Gelingen des Ganzen beizutragen, hat hohe Erfolgchancen in einer sich schnell verändernden Umwelt: Wenn Loyalität, Freude an der Arbeit und an den Beziehungen der Kollegen untereinander und zum Kunden, Verantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen, hoch entwickelt sind in der Unternehmenskultur, kann sich das ganze System schnell und flexibel den immer neuen und unvorhersehbaren Herausforderungen stellen, kann stetig lernen und sich an veränderte Bedingungen adaptieren.

Die Unternehmensberatungs-Firma konnte neue erfolgreiche Produkte in Kombination mit neuen Kompetenzen anbieten, weil sie die Herausforderung angenommen hat, sich auf die Anforderungen und Wünsche ihrer hochkompetenten Mitarbeiter und Kunden neu einzustellen: strukturelle und strategische „harte Produkte“ werden zunehmend mit „weicher Kompetenz“ implementiert, Motivation, Loyalität und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern sind signifikant gestiegen. Die Gans-heitliche Vorgehensweise mit Open Space hat sich positiv auf das Unternehmen ausgewirkt.