

ERFAHRUNGS- BERICHT EWE

» Open Space Agility «

Long Story short

Verbesserungen und strategische Entscheidungen im kleinen Kämmerlein auszutüfteln und damit in die Organisation zu kommen, sie wie eine Schablone über die bisherigen Strukturen zu legen und dann auch noch davon ausgehen, dass es alle Mitarbeiter und Kollegen so richtig gut finden – kann man machen, wird aber mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit in die Hose gehen.

Die Alternative ein selbstlernendes System aufzubauen, wäre hingegen die folgende: Ideen und Themen in Form eines Marktplatzes in die hierarchiefreie Diskussion bringen, diese gemeinsam als Organisation anhand vorgegebener Ziele priorisieren und dann innerhalb kürzester Zeit in kleinen Experimenten verproben. Das funktioniert auch ganz gut, wie unser Erfahrungsbericht zeigt.

Ausgangslage

Die Energiekonzerne in Deutschland sehen sich seit mehreren Jahren großen Herausforderungen gegenüber: Digitalisierung, Auflösung der Monopolstellung im Netz und diese Mitarbeiter, die neuerdings immer mehr etwas bewegen wollen und einen Sinn in ihrer Arbeit suchen. Schwerfällige Hierarchien führen dazu, dass Entscheidungen von Gremium zu Gremium getragen und nicht gefällt werden. Die erlernten Verhaltensmuster der Mitarbeiter und Führungskräfte ersticken schnell jeden Funken von Innovation und Andersmachen. Und eine Unternehmens-DNA, die seit vielen Jahrzehnten von der perfekten Lieferung spricht, schließt den Gedanken des Verprobens eines Prototypens der ersten Ideen eigentlich schon fast aus. Oder doch nicht?

Zielstellung

Die Abrechnungsabteilung der EWE, ein großer Energiekonzern im Norden Deutschlands, möchte sich gern diesen Herausforderungen stellen und für die Zukunft eine neue Haltung dazu und damit einhergehend auch eine neue Arbeitsweise einnehmen. Der Wunsch des Abteilungsleiters Franz Süberkrüb ist es, die eigenen Mitarbeiter in einen Verbesserungs- und Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Schnelligkeit, Reaktionsfähigkeit und eine größere Flexibilität sowie eine neue Form von Achtsamkeit und Motivation sollen damit erreicht werden.

Doch wie schaffen wir es, 180 Kollegen und Kolleginnen mit einzubeziehen, ohne eine Entscheidungsträgheit durch ein basisdemokratisches Konstrukt herbeizuführen? Wie können wir sicherstellen, dass wirklich relevante Themen bearbeitet werden? Und wie um Himmels Willen gelingt es, dass das wichtige Tagesgeschäft nicht liegen bleibt und wir trotz 120% Auslastung arbeitsfähig werden?

Vorgehen

Es ist Donnerstag 8:30 Uhr. 8 Organisatoren mit großen Buttons an der Jacke wuseln in der am Standort gelegenen Kantine umher, um die letzten Flipcharts mit den Prinzipien des Open Spaces aufzuhängen.

- Eine Kommunikation über das Wozu und das vorgeschlagene Wie – immer und immer wieder.
- Die, die da sind, sind die Richtigen.
- Sei überrascht!
- Bau auf die Ideen der anderen!
- Es beginnt, wenn es beginnt.
- Es endet, wenn es endet.
- Lass das Gesetz der zwei Füße walten!
- Es passiert genau das, was passieren kann.

Alle anwesenden Kollegen werden über einen kleinen Check-in in den Raum geholt: Was bringe ich mit? Auf was freue ich mich am meisten? Was wünsche ich der Gruppe für den heutigen Tag? Alle finden sich dann in einem großen Kreis in der Mitte des Raumes ein. Franz eröffnet den Tag mit seiner gewohnt lockeren und doch sehr präzisen Art, die Ziele des heutigen Tages und der kommenden Wochen klarzustellen. Neben der Einladung, sich aktiv am Veränderungsprozess der Abteilung zu beteiligen, Entscheidungen zu treffen und zu lernen, fällt auch das informelle Sie und wird zu einem offenen Du. Das Eis ist gebrochen.

Alle Ideengeber haben 30 Sekunden Zeit, die große Bühne zu nutzen und für ihr Thema oder ihre Frage zu werben. Was möchten sie damit erreichen und welche Experten wünschen sie sich in ihrer Diskussionsrunde. Dann dürfen sie sich einen Platz an der Agendawand suchen. Drei Runden werden an dem heutigen Tag nacheinander passieren, bei denen jeweils mehrere Themen parallel in kleinen sich selbst findenden Gruppen bearbeitet werden können. Im Anschluss werden alle Ergebnisplakate in einer Galerie ausgehangen und alle

Teilnehmer dürfen fünf Punkte nach freiem Belieben verteilen. Die Ideen, die am relevantesten für die Abteilung gesehen werden, erhalten einen der begehrten Experimentier-Slots.

» Es sind super unterschiedliche Themen bearbeitet worden. Ich finde es schön, dass wir gemeinsam an einem Strang ziehen.«

Die Gruppen zum Experimentieren finden sich organisch über den Tag verteilt und werden dann zu einem Kick-off eingeladen. In diesem Kick-off bestimmt die Gruppe selbst, welche Hypothese sie in ihrem Experiment bearbeiten möchte und mit welchen Metriken sie am Ende des Tages überprüfen möchten, ob die eigene Arbeit erfolgreich war, oder es vielleicht doch eine andere Lösungshypothese braucht.

Innerhalb der vorher festgelegten fixen Timebox von sechs Wochen arbeiten die Experimentierteams nach den agilen Prinzipien. „Hier war es uns sehr wichtig, dass die Gruppen durch einen externen Coach unterstützt werden, da wir teilweise zum ersten Mal in einer solchen Form arbeiten“, sagt Irmgard Weimann, eine Kollegin der Organisationsgruppe. Nachhaltigkeit entsteht jedoch nicht nur durch Vormachen, sondern vor allem durch Selbstmachen. Daher wurden von Anfang an interne Coaches mit in die Vorbereitung einbezogen und dann auch direkt in der Umsetzung und Durchführung mit ins kalte Wasser.

» Die Kollegen sind sehr engagiert und mit Freude bei den Experimenten.«

Die Gruppe an Unterstützern und Coaches organisieren sich ebenfalls anhand eines Arbeitsboards und in Iterationen von 2 Wochen. „Das hilft, den Fokus aufrecht zu erhalten, eine Synchronisation herzustellen und regelmäßig die eigene Arbeit zu hinterfragen und zu verbessern“, erklärt Andre Hodes, ein interner Coach der ersten Stunde.

» Die Prinzipien, die wir in den Experimenten gelebt haben, kann ich auch gut in meinem Tagesgeschäft oder in der Projektarbeit anwenden.«

Nach dem Open Space ist vor dem Open Space

Der zweite Open Space im Anschluss der Umsetzungsphase verläuft dann etwas anders. Er startet wie gewohnt mit den freudigen und motivierenden Worten des Abteilungsleiters und der erneuten Einladung, hierarchiefrei in die Arbeit zu starten. Danach leiten die internen Coaches, die den Tag als Moderatoren begleiten, die Bühne für die Experimente ein. In Form eines Marktplatzes können sie dann ihre Ergebnisse präsentieren. Alle Kollegen haben dabei die Chance, Feedback zu geben oder ihr Interesse anzumelden, ebenfalls ein solches Experiment im eigenen Team starten zu wollen oder die Ergebnisse in den eigenen vier Teamwänden etabliert zu wissen. Die Intention war ja, eben nicht eine Blaupause über alle zu legen. Stattdessen kann sich jeder, der will, inspirieren lassen und es individuell auf eigene Bedarfe adaptieren.

» Ich habe mit Kollegen gearbeitet, mit denen ich zuvor noch keinen großen Kontakt hatte.«

Jede gute Iteration endet mit einer Retrospektive, so auch die Open Space Agility Iteration. Wie kann der Prozess uns helfen unsere Ziele zu erfüllen? Wo hindert er uns im Moment noch daran? Und wie können wir das auflösen? Hier passieren der warme Schauer und die Gänsehautmomente für die Pioniere, weil die Ergebnisse und Rückmeldungen der eigenen Kollegen zeigten, wie wertvoll die angestoßenen Veränderungen wie auch die Methode wahrgenommen werden.

» Es ist eine ganz andere und viel offenere Stimmung zwischen den Kollegen.«

» Ich habe eine ganz andere Seite an mir entdeckt und sehe teilweise auch Kollegen nun mit anderen Augen.«

» Ich fand es toll, wie jeder seine individuellen Stärken in den Experimenten einbringen konnte.«

Am Nachmittag passieren dann die gewohnten Themen wie Pitches und Ausarbeitungen in Form der Open Space Methode. Die bilden wiederum die Grundlage für die nächste Runde an Experimenten. Hier ist eine schöne Beobachtung, dass auch das Führungsteam die Plattform nutzt, um eigene Ideen einzubringen und mit den Kollegen daran weiterarbeiten. Auch hier lernt das System von Iteration zu Iteration.

» Ich sehe viele energetisierte und gut gelaunte Mitarbeiter, die Lust haben, etwas zu bewegen.«

» Es kamen gar nicht die befürchteten Kapazitätsschwierigkeiten auf. Offensichtlich können die Kollegen sehr gut einschätzen, was wichtig ist und welche Priorisierung ihre Aufgaben brauchen.«

Dinge, die geholfen haben...

Timeboxing

Es braucht Disziplin und zeitliche Rahmen, damit ein Fokussieren und Priorisieren notwendig werden. 6 Wochen waren ein guter Start.

Klare Ziele

Wo wollen wir hin und in welche Richtung gehen unsere Experimente? Hier haben wir im zweiten Open Space sogar noch mehr den Blick drauf gewendet durch ein dediziertes Thema.

Akzeptanzkriterien vorher setzen

Bis wohin dürfen wir gehen und welche Entscheidungen dürfen in den Experimenten getroffen werden? Hier müssen explizite Rahmenbedingungen kommuniziert werden. Ein Fußballspiel ohne abgegrenztes Spielfeld macht auch nur halb so viel Spaß.

Interne Treiber

Es darf nicht an externen Beratern hängen bleiben. Erst durchs Selbermachen erkennt man Lücken und Tücken im Prozess und ermöglicht eine Integration und Anpassung an das eigene System.

Ein Management, was dahintersteht und mitmacht (mitmacht, nicht machen lässt!)

Der Abteilungsleiter sowie Vertreter des Führungsteams haben direkt in der ersten Runde eigene Themen eingebracht, intensiv an Ergebnissen gearbeitet und somit die Wichtigkeit und den Stellenwert des Formates hochgehalten,

Offene Einladungen

Arbeitet mit denen, die Lust haben, mitzuarbeiten. Durch Freiwilligkeit wird das Level an Verbindlichkeit erhöht. Das Gesetz der zwei Füße hat uns in allen Kontexten begleitet und wurde schrittweise mehr und mehr angenommen.

Reflexion, Reflexion, Reflexion

Jede Veränderung braucht in regelmäßigen Abständen ein Innehalten und Durchatmen. Wo stehen wir gerade? Was ist förderlich und was sollten wir nicht weitermachen? Und das auf allen Ebenen: in den Experimenten, im Organisationsteam und vor allem auch im Großen, in der Abteilung selber

Einmal richtig machen mit einem Experten

Gerade in der ersten Runde hilft es allen Beteiligten, Sicherheit und Unterstützung zu haben. Erfahrung hilft bekanntlich, auch in stürmischen Zeiten einen kühlen Kopf zu bewahren.

» Ich habe so Bock drauf! Und gehe regelmäßig mit einem Schmunzeln nach Hause.«

Für die Zukunft ist es nun wichtig, die Energie weiterhin zu bündeln und in die Arbeit zu bringen. Um das Format gut fortzusetzen, braucht es weiterhin die Begleitung durch interne Treiber und die Unterstützung durch das Führungsteams.

Wir wünschen den Kollegen von N-AK viel Freude und Erfolg dabei!