

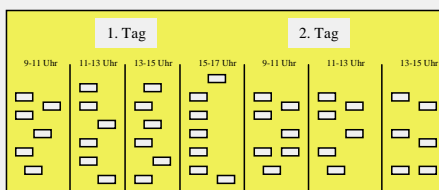
## Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche

nach der Methodik von Harrison Owen (USA)

Ein erfolgreiches und sehr effizientes Werkzeug für wirkliche Veränderungen - ***schneller Wandel mit großen Gruppen***. Ermöglicht wird die Einbindung von 50 bis über 500 Teilnehmern, die während 1 bis 3 Tagen interaktiv in Freiwilligengruppen/Workshops zu einem Leitthema Informationen zusammentragen, drängende Fragen klären und Lösungen erarbeiten.  
(- eine Konferenzmethodik des „Simultaneous Change“ = Großgruppen-Interventions-Werkzeuge -)

### Anschlagbrett und Kreis - Zwei zentrale Elemente von „Open Space“

Mit der Konferenzmethodik Open Space wird in Organisationen über Gruppendynamik sowie kreativem und effektivem Arbeiten in Workshops der „Raum“ zu unerwarteten Durchbrüchen und Erfolgen gegeben. - Der Weg zu einer interaktiven, lernenden Organisation!

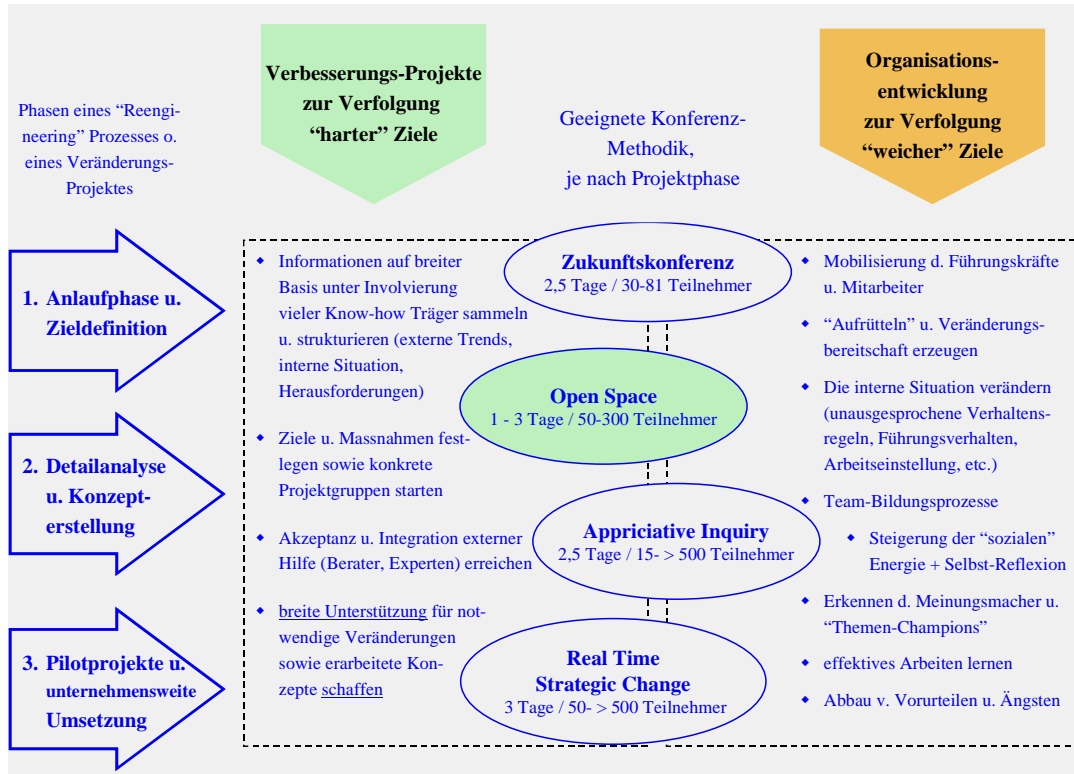


- Keine vorbestimmte AGENDA und keine Vorträge - nur ein **Oberthema**.
- Auf einem „Marktplatz“ können von jedem Themen - die er für wichtig hält - vorgeschlagen und in einem Workshop dann auch selbst moderiert werden.
- Jeder Teilnehmer kann sich frei aussuchen, in welchen Workshops er mitarbeiten möchte.
- Jeder Workshop erstellt ein Protokoll, das vervielfältigt und allen Teilnehmern noch während der Konferenz zur Verfügung gestellt wird.



Open Space gibt den „Raum“ für **Kreativität, Engagement und Verantwortungsübernahme**. Über Open Space kann eine „lernende Organisation“ geschaffen werden. Mit dieser Konferenztechnik werden „Bottom-up“-Effekte (Mitarbeitermobilisierung) forciert und damit Veränderungsprozesse ausgelöst (- es bewegt sich etwas -). Diese Methodik ist eines der effektivsten Dialog-, Lern-, Planungs- und Mobilisierungsinstrumente zur Erschließung und Neuausrichtung der vorhandenen Potentiale einer Organisation. Zusätzlich zur Verfolgung und Umsetzung „harter“ Ziele werden auch „weiche“ Effekte ausgelöst: „Gemeinschaft“, offene Kommunikation, Abbau gegenseitiger Vorurteile, Identifizierung aller mit dem Unternehmen, seinen Zielen und seinen Herausforderungen, etc. In unserem heutigen Denken über Führung und Unternehmensentwicklung wird unterschätzt (und „stiefmütterlich“ behandelt), was mit gruppendynamischen und interaktiven Techniken, wie z.B. „Open Space“ erreicht und bewegt werden kann.

Open Space eignet sich für Tagungen und zur Initiierung und Flankierung wesentlicher Veränderungsprozesse. Im Rahmen einer solchen Tagung/Veränderungskonferenz können komplexe Sachverhalte vertieft und strukturiert werden. Die Open Space -Methodik wird besonders oft zur Konzeptentwicklung sowie auch in Umsetzungsphasen eingesetzt. Mit ihr können erfolgreich Projektgruppen zur Verfolgung „harter“ und „weicher“ Ziele gestartet werden.:



Open Space ermöglicht die Einbindung sehr vieler (50 bis 300 oder auch von > 500) Teilnehmer während einer Tagung/Konferenz. Dadurch können **Veränderungen / Weiterentwicklungen** auch wirklich erreicht werden. Oft wird übersehen, dass das Erkennen und die Definition notwendiger Maßnahmen noch relativ einfach - aber lediglich die Spitze des Eisbergs ist.

**- Veränderung zu bewirken ist erst die wirkliche Herausforderung.**

<p><b>Warum sind Veränderungsprozesse in Organisationen so schwierig?</b></p>	<p>Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - mit <b>Menschen</b>, die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden!</p>
<p><b>Der Ablauf großer Veränderungsprozesse zeigt in der Praxis eine Reihe unangenehmer Wahrheiten auf:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalfall: Massiver offener u. verdeckter Widerstand wegen Ängsten, schlechter Kommunikation und fehlender Motivation</li> <li>Diskussionen über Veränderungen werden stark emotional und machtbezogen geführt und können so nur zu einem kleinen Teil u./o. sehr langsam "sachorientiert" bewältigt werden</li> <li>Zahlenmäßig dominieren die Verhinderer und "Bedenkenträger" (20%/60%/20%-Prinzip): Eine Erfolgchance besteht nur, wenn die Veränderer qualitativ und machtmäßig stärker sind.</li> <li>Meistens sind erst "Krisen" notwendig, um die Betroffenen "aufzurütteln" und "aufzutauen"</li> <li>Den Ideen müssen auch Taten folgen: <b>Wirkungsvolle Eingriffe sind meistens auch schmerzhaft.</b> Erste schnelle Erfolge sind notwendig</li> <li>Für die Umsetzung der Veränderung muß das ganze Unternehmen gewonnen werden</li> </ul>

Quelle: Bleicher, Prof. Simon, Bain & Company

Open Space wurde vor 14 Jahren von Harrison Owen in den USA entwickelt und hat seitdem weltweit große Erfolge bewirkt. Auch im deutschsprachigen Raum hat sich diese Konferenzmethodik seit über 6 Jahren bewährt und hat einer Reihe von Unternehmen (teilweise auch in Kombination mit Modulen der „Zukunftskonferenz“, des „Real Time Strategic Change“ und des „Appreciative Inquiry“) in ihren Bestrebungen um schnelle und nachhaltige Veränderungen entscheidend helfen können. Zu nennen sind hier vor allem namhafte und erfolgreiche Konzerne (u.a. DaimlerChrysler, DASA, Deutsche Post, Siemens, Bosch, Hewlett Packard, Marriott) sowie eine Reihe mittelständischer Unternehmen, aber auch Organisationen im Non-Profit-Bereich (u.a. Krankenhäuser, Städte/Kommunen, Kirchen).

- Zielsetzungen:**
- Projekte intensiv vertiefen und strukturieren sowie dynamisieren
  - neue und kreative Anregungen gewinnen - das umfangreiche und wertvolle Know-how der Teilnehmer/Mitarbeiter „anzapfen“
  - Mobilisierung der Teilnehmer/Mitarbeiter, sich selbst einzubringen und auch Verantwortung zu übernehmen
  - funktions- und teamübergreifende Zusammenarbeit fördern sowie Vorurteile und Barrieren überwinden
  - Erhöhung der Informationstransparenz für alle Teilnehmer
  - Teamgeist u. einen verbindenden „spirit“ unter den Teilnehmern schaffen

- Voraussetzungen:**
- eine Organisation hat mindestens ein wichtiges „Anliegen“ und es hätte schon gestern etwas passieren sollen
  - die externen u./o. internen Einflussfaktoren sind komplex
  - die Teilnehmer bringen unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Sichtweisen mit
  - in der Organisation gibt eine Reihe von Konfliktpotenzialen, die bislang nicht offen u./o. ehrlich ausgetragen werden
  - das Top-Management ist zu Veränderungen bereit

- Einsatzmöglichkeiten:**
- Einen geplanten Veränderungsprozess in eine Organisation zur Umsetzung hineinragen, auf breite Basis stellen und im Detail vertiefen lassen.
  - Starten u. Moderation von Workshops/Projektteams, um Geschäfts- u./o. Ablaufprozesse in einem „Reengineering“ auf Verbesserungspotentiale hin zu überprüfen bzw. komplett neu zu gestalten.
  - Vertiefung von Projekten mit vielen Know-how-Trägern im Rahmen der Diagnose-, Detailanalyse und Konzepterstellungsphase von Projekten (auch flankierend zum Einsatz externer Berater).
  - Erfahrungen aus Pilotprojekten austauschen, Ergebnisse austauschen und den Roll-out für eine ganze Organisation konzeptionell vorbereiten.
  - Follow up nach einer Zukunftskonferenz zur Darstellung der 1. Ergebnisse und zur Vertiefung besonderer Themenschwerpunkte (auch zur Involvierung von noch mehr Mitarbeitern/Teilnehmern).
  - **Open Space als Medium für effektive Mitarbeiterkommunikation.**

Methodik: **Open Space - Raum geben für unerwartete Durchbrüche**

nach dem Modell von Harry Owen (USA)

Es klingt wie ein Rezept für sinnloses Chaos: 50 oder 300 Mitarbeiter (evtl. inkl. Kunden, Lieferanten u./o. externe Fachleute) in einen Raum bringen (in einem großen Kreis sitzen) und keine detailliert festgelegte Tagesordnung zu haben - hohe Gruppendynamik - hohe Kreativität - strukturierte Workshoparbeit.

**Ablauf** (2,5 bis 3 Tage, untergliedert in Problemdarstellung + Agenda-Entwicklung, 7 Zeit-Abschnitte á 2 Std. für parallele Workshops, Lesen der Berichte, gemeinsames Priorisieren + Schlußrunde mit Ausblick):

1. Tag	2. Tag	3. Tag
Problem/ Aufgabe (Top-Manager) Einführung (Moderator)	“Morgennachrichten”	Verteilen u. Lesen aller Berichte (1-3 Seiten/Workshop)
<b>Marktplatz</b> für Themensuche u. Workshop-Teilnahme	4 x 2 Std. f. parallele <b>Workshops</b> (Arbeitsgruppen 7-20 Teilnehmer)	<b>Konvergenz</b> herstellen: Priorisieren (zentrale Themen u. Ziele herausfiltern) u. zusätzliche Maßnahmen für Themen hoher Priorität entwickeln
3 x 2 Std. f. parallele <b>Workshops</b> (Arbeitsgruppen 7-20 Teilnehmer)	“Abendnachrichten”	Schlußrunde
“Abendnachrichten”		

Anmerkungen: Alles erfolgt freiwillig - die Gruppen dürfen später auch umsetzen - jeder knüpft viele neue oder vertieft alte Beziehungen - positiv ist eine Follow-up-Konferenz mit der Darstellung erster Ergebnisse.

Redaktioneller Hinweis: Die nachfolgenden Ausführungen (ohne die Charts) sind in den wesentlichen Passagen dem Artikel von Dr. Matthias zur Bonsen, Open Space vom März 1998 (Harvard Business manager , Heft 3, 20. Jahrgang, 1998) entlehnt.

Es klingt wie ein Rezept für sinnloses Chaos: 50 oder 300 Mitarbeiter für zweieinhalb Tage in einen Raum bringen und keine detailliert festgelegte Tagesordnung zu haben. Doch aus dem Chaos entsteht eine enorm produktive Konferenz, in der innovative Durchbrüche mehr die Regel als die Ausnahme sind. Open Space Technology ist eine Konferenzmethode und mehr noch eine Methode zur Veränderung und Mobilisierung ganzer Unternehmen, die zur Zeit ihren Siegeszug rund um die Welt antritt. Ihr Erfinder, Harrison Owen, wünscht sich, dass ihre Anwendung einmal so normal und allgegenwärtig sein wird wie doppelte Buchführung. - Sie hat das Potential dazu. Denn an Einfachheit und Eleganz ist sie nicht zu überbieten.

Von zwei Seiten fällt Tageslicht in den 400 qm großen, hohen Saal eines Hotels. Zu sehen sind darin nur 110 Stühle - in einem einzigen großen Kreis. Sonst nichts. Etwas befremdend zunächst für die Mitarbeiter des Chemie-Unternehmens, die an diesem frühen Morgen nach und nach eintreffen. Sie sind freiwillig zu einer zweieinhalbtägi-

gen Konferenz gekommen, für die es keine Tagesordnung gibt, keine Redner, keine Tische, keine schriftlichen Aufgaben - nichts als Open Space.

Der Leiter des Unternehmens begrüßt und erläutert die Dramatik der Lage. Der Hauptkunde, der 40 % der produzierten Menge abnimmt, sei kürzlich von einem der schärfsten Wettbewerber, einem koreanischen Unternehmen gekauft worden. Nicht genug, eben dieser Hauptkunde hätte Anlass gehabt, die Qualität zu beanstanden. Das Preisniveau im Markt sei um durchschnittlich 20% gefallen. Ein paar andere schlechte Nachrichten rundeten das Szenario ab, und damit war klar: Ausruhen gibt es nicht, wir müssen uns von neuem anstrengen. Produktivität, Qualität und Kundenservice seien zu verbessern - und zwar schnell. Um das zu befördern sei man zusammengekommen.

Der Moderator tritt in die Mitte des Kreises und erläutert, wie es weitergeht. Es gibt keine Agenda - noch nicht. Die Tagesordnung soll auf einer etwa 15 Meter langen Wand entstehen, und die ist noch völlig leer. Sie ist nur in sieben Abschnitte eingeteilt. Der ganz links heißt Montag 10.00 - 12.00 h und der ganz rechts Dienstag 16.00 - 18.00 h. Dazwischen befinden sich andere zweistündige Zeitabschnitte.

Auf sein Zeichen hin solle gleich jeder, der ein Thema hat, das zum Generalthema der Konferenz passt, in die Mitte des Kreises kommen, das Mikrophon in die Hand nehmen, sagen wie er heißt, dann sein Thema nennen, es auf ein großes Blatt Papier schreiben und danach an die große Wand hängen. Niemand solle mit einem Thema kommen, bei dem er meint, dass irgendjemand anders irgendetwas tun solle. Voraussetzung sei, dass einem das Thema so wichtig sei, dass man unbedingt etwas in Bewegung bringen und dafür selbst Verantwortung übernehmen wolle. Wer ein Thema nenne, hätte später die Gelegenheit, mit einer Freiwilligengruppe etwa zwei Stunden daran zu arbeiten.

Der Moderator spricht etwa eine viertel Stunde. Ein nicht geringer Teil der Zuhörer meint, an seiner Beerdigung "live" teilzunehmen. Denn das kann ja gar nicht klappen. Es haben bestimmt nicht genug Kollegen den Mut, vor allen 110 aufzustehen und ihr Thema durchs Mikrophon zu verkünden. Doch als das Zeichen gegeben wird


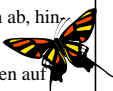
und der Moment der Spannung am höchsten ist, setzten sich nach und nach alle in Bewegung: - Knapp 40 Teilnehmer der Konferenz stehen auf und nennen 48 Themen. Eine Stunde nach Konferenzbeginn ist die 15 Meter lange Wand - das sogenannte Anschlagbrett - voll. Es ist etwas gelungen, woran vorher keiner geglaubt hätte.

Als nächstes wird der Marktplatz eröffnet: Alle gehen zum Anschlagbrett und tragen sich dort ein, wo sie mitarbeiten wollen. In jedem der vorgesehenen zweistündigen Zeitabschnitte stehen 6 bis 8 Themen zur Verfügung. Jeder schreibt seinen Namen auf die Themen-Blätter, wo er mitmachen will. Das eine oder andere Thema wird auf eine andere Zeit verlegt, damit auch jeder, der will, mitmachen kann. Jetzt steht die Agenda und die Arbeit geht los. In den folgenden zwei Tagen werden knapp 50 Mini-Workshops stattfinden.

### 4 Grundsätze - nur 1 Gesetz - Freiwilligkeit der Mitarbeit

- Raum geben und die Geborgenheit erzeugen für

Kreativität, Spontanität und Gruppendynamik -

<p><b>1. Grundsatz: Die, die da sind, sind genau die Richtigen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst einen repräsentativen Querschnitt eines Unternehmens o. einer Organisation einbeziehen.</li> <li>• Ich spreche, arbeite und verabrede etwas mit denen, die <u>da</u> sind - über Abwesende zu grübeln lenkt ab.</li> <li>• Sollten andere sich nicht für mein Thema interessieren, so kann dieses viele Gründe haben (- nicht entmutigen lassen -).</li> </ul>	<p><b>2. Grundsatz: Was auch geschieht: es ist das Einzige, das geschehen kann</b></p> <p>Ich konzentriere mich auf das, was <u>jetzt</u> ansteht, was jetzt geschieht - ich nehme die Möglichkeiten an, die sich auf tun, anbieten, jetzt deutlich werden. - Alles was nicht vorgekommen ist, was nicht geschah, was zur Sprache hätte kommen sollen oder hätte geschehen können, ist bedeutungslos und ohne Folgen.</p>
<p><b>3. Grundsatz: Es fängt an, wenn die Zeit reif ist</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der kreative Schub, die tolle Idee, der bahnbrechende Einfall oder die Inspiration kommen nicht zu einem bestimmten Termin oder weil unsere Sitzung um 10:30 Uhr anfängt.</li> <li>• Ich begeben mich in den Rhythmus der Menschen um mich herum ... höre zu ... atme gemeinsam ... arbeite, wenn es soweit ist - ich erharre den richtigen Zeitpunkt gelassen.</li> </ul>	<p><b>4. Grundsatz: Vorbei ist vorbei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn etwas schneller erledigt ist, als erwartet, dann gehe ich weiter, arbeite an einem anderen Projekt, tausche mich mit einem anderen aus, besuche eine andere Gruppe, lese Protokolle, pack was Neues an, ...</li> <li>• Unerledigte Themen können auch noch in einem anderer Gruppe aufgegriffen, bearbeitet und/oder vertieft werden.</li> </ul>
<p> <b>Das Gesetz der 2 Füße</b></p> <p>Ich gehe dahin, wo es für mich und andere fruchtbar ist. - Ich bestimme, wo und wie lange ich mich beteilige. - Ich haushalte mit meiner Zeit und mit meiner Energie. - Ich <u>ehre</u> die Gruppe mit meiner <u>Abwesenheit</u>, wenn ich weder etwas lernen noch etwas beitragen kann. - Für Vielredner, Alleswisser und Bestimmer ist dieses Gesetz oft ernüchternd und zugleich auch heilsam.</p>	<p>Alles ist <b>freiwillig</b> - die Themenwahl und die Teilnahme. Es gibt bildlich gesprochen 3 Arten der Mitarbeit:</p> <p>a) <u>Arbeitsbienen</u>: die in einem Workshop vom Anfang bis zum Ende mitarbeiten</p> <p>b) <u>Hummeln</u>: brummen von Gruppe zu Gruppe, stauben ab, hinterlassen kostbaren Staub und befruchten wechselseitig</p> <p>c) <u>Schmetterlinge</u>: unentschlossen - schillern still - tanken auf</p> 

### Ein revolutionäres Konferenzmodell

Die Methode, deren Anfang hier beschrieben wurde, heißt Open Space Technology. Sie wurde von Harrison Owen vor etwa 12 Jahren entwickelt und im Laufe der folgenden Jahre erprobt. Momentan verbreitet sie sich in rasantem Tempo über den ganzen Erdball. Denn sie ermöglicht es, komplexe Themen mit vielen Menschen zu bearbeiten, viele Menschen rasch zu aktivieren und die Intelligenz und das Wissen vieler zu nutzen. Anwendbar ist sie mit 50 bis über 500 Personen. Immer sitzen am Anfang alle in einem großen runden Kreis, bei hohen Teilnehmerzahlen in mehreren konzentrischen Kreisen.

Open Space-Konferenzen haben ein Generalthema - mehr nicht. Die Führungsspitze gibt eine Richtung vor, setzt einen Rahmen und erzeugt einen Sog. Ausgefüllt wird dieser von den Teilnehmern. Das Generalthema muss eines sein, das den Beteiligten wichtig ist, wie z.B. die Zukunft der eigenen Firma. Es muss breit genug sein, damit es Spielraum für Ideen und Kreativität lässt. Die Zukunft des eigenen Unternehmens ist sicher das breitest-mögliche Thema, doch auch engere Themen passen zu Open Space, solange sie Spielraum lassen.

Unsere Service-Qualität steigern kann ebenso ein Thema für Open Space sein wie Synergien zwischen Geschäftsbereich A und Geschäftsbereich B realisieren. Wenn das Thema wichtig ist, möglichst noch dringend, breit genug, komplex, von keinem einzelnen lösbar und wenn viele dafür in Bewegung gesetzt werden müssen, dann ist es geeignet für Open Space.

Fragt sich noch, ob die Führungsspitze als Veranstalter selbst dafür geeignet ist. Kann sie Spielraum lassen?

Kann sie ihren Mitarbeitern vertrauen? Kann sie offen sein für die vielen Ideen und die Energie, die eine Open Space-Konferenz erzeugt? Kann sie hinterher die Mitarbeiter machen und umsetzen lassen? Oder will sie dann doch wieder micro-management betreiben und sich in alles einmischen? Im letzten Fall wäre sie für Open Space nicht geeignet.

Doch warum sollte sie den Mitarbeitern eigentlich vertrauen? Warum kann sie sicher sein, dass der Open Space mit sinnvollen Themen gefüllt wird? Die Antwort liegt in der immensen Hürde, die die Konferenzteilnehmer nehmen müssen, wenn sie ein Thema auf die Tagesordnung bringen wollen. Sich vor 50 oder 300 Kollegen am Mikrophon zu exponieren, dazu findet nicht jeder den Mut. Und das ist gut so. Es sollen nämlich nur die kommen, die für ihr Thema Leidenschaft empfinden, die wirklich etwas voranbringen wollen und denen ihre causa so wichtig ist, dass sie sich nicht abhalten lassen, in die Mitte des oft riesigen Kreises zu treten. Die Energieträger werden gesucht, die Themen-Champions, in denen ungeachtet ihrer Position und Funktion ein Feuer für eine Sache brennt.

Und genau die kommen und sie kommen mit guten Themen. Abteilungsleiter kommen, Meister, Schichtleiter, Werker, Sekretärinnen, Geschäftsführer, Sachbearbeiter...Viele sind selbst erstaunt über ihren Mut und wachsen über sich hinaus. Das Ergebnis ist eine Tagesordnung, die reflektiert, was den Energieträgern des Unternehmens im Rahmen des Generalthemas der Konferenz besonders wichtig ist.

### Die Konferenz lebt

Nachdem die Tagesordnung etabliert ist, finden Dutzende, manchmal weit mehr als hundert kleine Workshops statt. Mal sitzen 7 Teilnehmer zusammen, mal 12, mal 20. Manche sitzen in Gruppenräumen, andere im Plenumsaal, die dritten in der Lobby und die vierten im Garten. Manche Workshops sind nach einer Stunde zu Ende, manche brauchen die vollen zwei Stunden, manche verlängern sogar darüber hinaus. Manche erweitern oder verändern ihr Thema, starten eine neue Runde am zweiten Tag und werben dafür neue Teilnehmer. In den meisten Gruppen moderiert derjenige, der das Thema initiiert hat, manchmal überlässt er die Moderation jemand anderem, gelegentlich taucht aus der Gruppe eine zweite Führungspersönlichkeit auf, die das Thema begeistert und die die Stafette vom ursprünglichen Initiator übernimmt. Alles ist freiwillig und alles ist möglich. Jeder arbeitet genau dort mit, wo er will. Wenn jemand

feststellt, dass er in der von ihm gewählten Gruppe keinen Beitrag leisten kann oder nichts lernt, darf er in eine andere gehen. Das Gesetz der zwei Füße wird diese Regelung genannt. Jeder arbeitet im Laufe von zwei Tagen in sieben oder mehr Gruppen mit, die jedes mal anders zusammengesetzt sind. Jeder knüpft unzählige neue oder vertieft alte Beziehungen.

**Lebendigkeit** ist der Begriff, der dieses Stadium der Konferenz am besten beschreibt. Man spürt, dass es den Beteiligten Freude macht, an Themen zu arbeiten, die sie interessieren. Man kann beobachten, wie konzentriert sie arbeiten, sich zuhören und diskutieren. Und zugleich scheint alles mit einer spielerischen Leichtigkeit abzulaufen. Doch wie werden diese unzähligen Diskussionen wieder zusammengeführt, wie entsteht ein gemeinsames Ergebnis der gesamten Konferenz?

Was man erwarten würde, geschieht nicht: Es gibt keine Präsentationen der Gruppenergebnisse im Plenum. 50 oder gar 100 Gruppen präsentieren zu lassen, wäre nie und nimmer praktikabel. Stattdessen schreiben alle Initiatoren (meist zusammen mit ein oder zwei Kollegen) noch während der Konferenz einen schriftlichen Bericht von ein bis drei Seiten Länge über die Resultate ihres Workshops. Zu diesem Zwecke wird oft eine ganze Batterie von PCs oder Notebooks im Plenumsraum aufgestellt. Am Ende des zweiten Tages sind alle Berichte fertig. Sie werden in der Nacht für jeden Teilnehmer fotokopiert und in einer Mappe gebündelt.

### Der dritte Tag

Zwei Tage lang wurde Divergenz erzeugt - viele Themen, viele Gruppen. Das war nicht unnützlich, im Gegenteil. - Der dritte Tag (manchmal nur ein Vormittag) steht im Zeichen der Konvergenz. An diesem Tag werden die zentralen Themen und Ziele herausgeschält.

Wenn am dritten Tag morgens die Teilnehmer kommen, dann liegen in der Mitte des großen Stuhlkreises die Mappen mit allen Berichten. Der Moderator teilt sie nicht aus, sie liegen einfach da, bis sie von

jemand entdeckt werden. Im Nu verteilen dann einige Teilnehmer ihr gemeinsames Konferenzergebnis an ihre Kollegen - die Symbolik stimmt. Was nun folgt, muss nicht angeleitet werden. Die Konferenzteilnehmer lesen, manchmal eine Stunde lang, manchmal sogar mehr. Sie werden gebeten, dabei darauf zu achten, welches die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse sind, und sich die Nummern der entsprechenden Berichte/Workshops zu notieren.

Ist das Lesen beendet, wird gemeinsam priorisiert. Bei nicht zu hohen Teilnehmerzahlen kann man "punkten". Bei mehr als 200 bedarf es einer elektronischen Lösung. In beiden Fällen ist das Ergebnis eine Liste der Top Ten - also der zehn wichtigsten Berichte. Nicht dass alle anderen Gruppenergebnisse nicht umgesetzt werden sollen, doch in diese zehn sollten verfügbare Ressourcen vordringlich gelenkt werden.

Anschließend werden im Raum zehn Flipcharts aufgestellt. Die Top Ten-Themen stehen darauf, die jeweiligen Initiatoren daneben, und alle anderen gehen nochmals herum und bringen zusätzliche Anregungen ein. Dann treffen sich noch einmal die Freiwilligengruppen dieser Top Ten-Themen. Doch dieses mal sollen nur diejenigen in die Gruppen gehen, die definitiv gewillt sind, auch nach der Konferenz weiter mit der Gruppe für das Thema zu arbeiten. Diese zehn wichtigsten Gruppen treffen kurz Verabredungen für ihr weiteres Vorgehen, und werden - als symbolische Verstärkung - fotografiert. Danach wird die Konferenz mit einer abschließenden Reflexion unter der Beteiligung aller beendet.

### Was bringt Open Space?

Auf der **materiellen Ebene** entstehen zahlreiche Ideen für Maßnahmen und die Motivation einer Gruppe, diese Maßnahmen tatsächlich umzusetzen:

- Bei einem LKW-Hersteller stand eine Führungskraft aus dem Einkauf auf und formulierte ihr Thema etwa folgendermaßen: "Der Vorstand hat uns vorgeschrieben, künftig 35% im Ausland einzukaufen, doch kaum einer macht sich klar, was das für die Logistik, die Qua-

litätssicherung und die Produktion bedeutet. Ich möchte mit einer Gruppe daran arbeiten." Die Gruppe, die sich damals bildete, traf sich auch ein Jahr später noch regelmäßig, um Global Sourcing zur Wirklichkeit zu machen.

- Eine kleine Privatbank mit etwa 300 Mitarbeitern führte eine Open Space-Konferenz durch, um alle Mitarbeiter für mehr Kundenorientierung zu aktivieren. Die Konferenz fand an einem 10. und 11. November mit 80 Mitarbeitern statt. Am 26. November, dem Freitag vor dem 1. Advent, ging durch die gesamte lokale Presse und die von mir fernab gelesene FAZ, dass diese Bank während der Adventszeit samstags öffnen würde und dass das auf einer Mitarbeiterkonferenz beschlossen worden sei. Ich rief den Personalleiter an, der mir erzählte, dass er unmittelbar nach der Konferenz in Urlaub gefahren und gerade erst zurückgekommen sei. Er sei erstaunt, wie schnell die neue Regelung ohne sein Zutun über die Bühne gegangen sei.
- In dem Chemie-Unternehmen, von dem eingangs die Rede war, diskutierte eine Gruppe, ob die Forschungs- und Entwicklungsbereiche des amerikanischen und des deutschen Werkes mit einer einzigen Versuchsanlage auskommen könnten. Die Sorge, dass eine der beiden Abteilungen dann doch nicht mehr genug Zugriff auf die eine übriggebliebene Anlage haben könne, war zu groß, als dass sich die Gruppe zu dieser Empfehlung durchringen konnte. Doch die Idee war im Raum, die Geschäftsleitung versprach jederzeitige Atlantikflüge, die deutsche Anlage wurde stillgelegt, ein Dutzend Mitarbeiter und viele Sachkosten konnten eingespart werden.
- Als die TÜVs zweier deutscher Bundesländer fusionierten, wurde 14 Tage nach der Verschmelzung ein Open Space mit 85 Führungskräften durchgeführt. Diese initiierten etwa 40 Workshops zu allen anstehenden Themen: Gemeinsame Betreuung von Schlüsselkunden, gemeinsames Vertriebsinformationssystem, Abgleich der Hard- und Software, Organisation der zentralen Stäbe, Ver-

gütungssystem, Job Rotation und vieles andere mehr. Nach einhelliger Meinung der Teilnehmenden hätte die Fusion nicht effizienter beginnen können.

Nicht alle Maßnahmen sind so weitreichend wie die oben beschriebenen. Doch dass Open Space-Konferenzen innovative Durchbrüche erzeugen, ist mehr die Regel als die Ausnahme. Manche Ergebnisse werden kaum bemerkt: Der eine sagt in einer Gruppe "Ich habe ein Problem", der andere sagt "Ich kann es Dir lösen". Was daraus entsteht, erscheint vielleicht nie in einem schriftlichen Bericht, dennoch ist möglicherweise etwas sehr wichtiges in Gang gekommen.

Die **immateriellen Ergebnisse** einer Open Space-Konferenz sind von mindestens so großer Bedeutung wie die materiellen. Solche Konferenzen wirken enorm gemeinschaftsstiftend, selbst dort wo vorher Vorurteile, Animositäten und Konflikte vorherrschten. Bei einem Dieselmotorenhersteller mit Werken in mehreren europäischen Ländern, die im letzten Jahrzehnt zugekauft wurden, war dies der Fall. Die Ausländer fühlten sich als Opfer einer feindlichen Übernahme durch die Deutschen, die Deutschen empfanden ihre ausländischen Kollegen als unkooperativ. Während der Konferenz entdeckten alle erstaunt, wie ähnlich sie denken und wie ähnliche Schwerpunkte sie für die Zukunft setzen. Einige äußerten, dass sie jetzt das erste mal Hoffnung hätten, dass man doch ein Unternehmen würde und die gemeinsamen Probleme angehe.

Das neue Gefühl, eine große Gemeinschaft mit gemeinsamen Zielen zu sein, setzt Energie frei. Und Energie ist vielleicht das Schlüsselwort für Open Space überhaupt. Eine solche Konferenz revitalisiert die Energie, den spirit einer Organisation. Man sieht es an der Haltung und an den Gesichtern der Menschen. Man kann es körperlich spüren. Die Open Space-Konferenz stellt ein Gipfelerlebnis - eine Energiespitze - dar, die sicher nicht so im Alltag erhalten bleibt, aber dennoch anhaltende Nachwirkungen zeitigt.



Open Space-Konferenzen prägen die Kultur. Mit kaum einer anderen Methode lässt sich so schnell die Mentalität einer großen Zahl von Mitarbeitern beeinflussen. Open Space sendet eine starke Botschaft aus, die da heißt: Hier zählen Initiative und Mut. Hier ist es normal, in hierarchie- und funktionsübergreifenden Gruppen zusammenzuarbeiten. Hier gibt es Freiräume zum Handeln. Hier muss man aus der Deckung kommen. Hier wird Unternehmertum im Unternehmen gefragt und belohnt. Wer mehrere Open Space-Konferenzen veranstaltet, wird beobachten, wie diese Botschaften sich im Bewusstsein der Mitarbeiter einprägen. Im Grunde ist die Open Space-Konferenz nur Vorlauf und Übungsfeld für die Open Space-Organisation, eine Organisation, in der es zum Alltag gehört, dass der einzelne Initiative zeigt, eine passende Gruppe über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg zusammenholt, Pläne ausarbeitet und umsetzt - eben ein pulsierendes, lebendiges Unternehmen.

#### Was kommt danach?

Die Gruppen, die sich während der Konferenz gebildet haben, dürfen und sollen umsetzen. Und das tun sie auch. Sicher nicht jede in gleichem Maße, doch das Gros setzt viel in Bewegung. Manche Gruppen treffen sich noch zweimal, andere noch zwei Jahre. Das Management gibt, wo erforderlich, Unterstützung, stellt Ressourcen zur Verfügung, trifft Entscheidungen, die zur Umsetzung gebraucht werden. Doch eines tut das Management nicht: es nimmt ein Thema nicht der Gruppe weg, die es ursprünglich aufbrachte, und gibt es an den "zuständigen" Linien- oder Projektverantwortlichen. Vielmehr wird die Initiative der Gruppe gewürdigt und ihr die Möglichkeit zur Umsetzung gegeben. Und wenn einmal aufgrund des Umfangs der Maßnahme ein formelles Projekt aufgesetzt wird, werden bei der Besetzung die Mitglieder der ursprünglichen Gruppe berücksichtigt.

Es hat sich bewährt, nach ein paar Wochen noch einmal alle Initiatoren von Gruppen und die Geschäftsleitung zusammenzuholen. Jeder präsentiert dann kurz, wie er bisher vorangekommen ist und wo es noch klemmt. Die Initiatoren lernen, was ihre

Kollegen tun, die Geschäftsleitung lernt, wo es noch Unterstützung braucht. Eventuell stellt sich heraus, dass die Ergebnisse von ein oder zwei Gruppen Voraussetzung für das Weiterarbeiten der anderen sind, und man beschließt deren Arbeit durch off-site-Workshops zu beschleunigen. Vielleicht wird auch klar, dass das Thema einer anderen Gruppe so komplex war, dass sie in den zwei Stunden während der Konferenz auch nicht ansatzweise zu Ergebnissen kommen konnte und dass es dafür einen eigenen Prozess (eventuell einen kleineren Open Space) braucht.

In Großunternehmen werden manchmal Homepages auf dem Intranet für die wichtigsten Gruppen eingerichtet. In diesen elektronischen Schaufenstern wird über den Umsetzungsfortschritt des jeweiligen Themas informiert. - Oder sie enthalten ein Diskussionsforum. Dann steht es Tausenden offen, sich an einem zentralen strategischen Thema zu beteiligen. Diese Chance wird von den Interessiertesten genutzt. Das ist der Open Cyberspace.

Will man noch mehr tun, um die Umsetzung zu sichern, dann eröffnet man den Top Ten-Gruppen die Möglichkeit, bei der nächsten Open Space-Konferenz zu Beginn zu präsentieren: Was wollten wir tun und was haben wir tatsächlich getan. Dadurch wird die berühmte peer pressure erzeugt, der Druck von Gleichrangigen. - Was man vor denen einmal versprochen hat, das will man auch halten und sich keine Blöße geben.

Und tatsächlich: Der beste Follow-up für eine Open Space-Konferenz ist eine zweite. Das soll nun aber nicht an all die zahllosen Programme und Kampagnen erinnern, die in den letzten Jahren Mode waren und die sich nur erhalten ließen, wenn man sie an die eiserne Lunge hing und zwangsbeatmete - also immer neue Energie und Ressourcen hineinsteckte. Der Wunsch nach einer zweiten Open Space-Konferenz kommt vielmehr von innen, von den Teilnehmern selbst. Sie wollen (fast immer) weiter mit dieser Methode arbeiten. Man muss nichts weiter tun, als den Raum dazu zu geben: **to open up space.**

Unbewusst spüren die Teilnehmer, dass ihr Unternehmen auch ein Ritual braucht. Eine Zusammenkunft, die die Energie auffrischt und den Gemeinschaftsgeist erneuert. Und die zugleich das Geschäft nach vorne bringt. - Open Space ist ein solches Ritual, das man wiederholen kann.

### Gefahren?

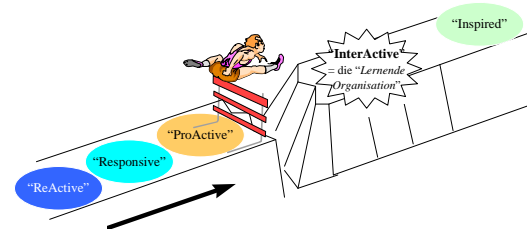
Es gibt nichts, das keinerlei Gefahr birgt. Bei Open Space besteht die größte darin, dass sich ein Auftraggeber auf dieses Vorgehen einlässt, der hinterher doch nicht den Spielraum zur Umsetzung lässt oder in vernünftigem Umfang Ressourcen (sofern erforderlich) dazu bereitstellt. In solch einem Fall hat Open Space nicht nur nichts gebracht, sondern sogar etwas zerstört: das Vertrauen in die Führung.

Oft wird die Frage gestellt, ob während einer Open Space-Konferenz in den hierarchie-übergreifenden Gruppen denn überhaupt offen geredet würde, ob die Mitarbeiter nicht aus Angst schwierige Themen verschweigen würden oder ob nicht das Jammern über die schwierige Situation überhand nehmen würde. - Sicher läuft all das nicht perfekt. Die Offenheit ist nicht grenzenlos und gejammert wird immer mal wieder. Doch die Erfahrung zeigt, dass trotzdem sehr produktive und zukunftsgerichtete Dialoge zustande kommen. In einem Unternehmen, in dem gerade vieles schmerzt, kann es gut sein, dass der erste Tag einer Open Space-Konferenz gebraucht wird, um den Schmerz zu spüren. Das ist legitime Trauerarbeit - eine Katharsis. Am zweiten Tag jedoch ist diese aller Erfahrung nach vorbei, und die Möglichkeiten für konstruktives Handeln rücken in den Vordergrund.

Open Space steht für ein neues Paradigma der Führung: eine Richtung vorgeben, Rahmen setzen, Raum geben, vertrauen, loslassen, auch Chaos erlauben und order out of chaos (ein Buchtitel des Nobelpreisträgers Ilya Prigogine) entstehen lassen. High learning, high play, high spirit, high results. Ein letztes Beispiel hat mit der Olympiade 1996 in Atlanta zu tun, genauer gesagt mit dem Global Village, einem Gelände, auf dem Firmen die Möglichkeit

hatten, sich in eigenen Pavillons der Welt zu präsentieren. Darunter befand sich auch ATT, die zunächst einen Standort am Rande des Geländes zugewiesen bekam, für den 5000 Besucher pro Tag prognostiziert wurden. Doch das Konzept, das ATT schließlich vorlegte, gefiel dem Olympischen Komitee so sehr, dass sie ATT einen neuen Standort im Zentrum des Parks anbot - mit geschätzten 75.000 Besuchern pro Tag. Nun war das Problem da: Das alte Konzept, das in über einem Jahr erarbeitet wurde, funktionierte nicht mehr, und bis zur Olympiade blieben nur noch wenige Monate Zeit. Mit dem früheren Vorgehen würde man nie rechtzeitig fertig werden. Harrison Owen wurde gerufen und moderierte eine Open Space-Konferenz mit den 23 Planern des Pavillons. Ergebnis war, dass diese Gruppe nach zwei Tagen mit einem neuen Design weiter war, als mit dem alten nach einem Jahr.

### **Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche.**



**Literatur**

zur Bonsen, Matthias, Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen, in: Harvard Business manager 3/98, S. 19-26

Ebeling, Ingrid, Organisations-Transformation - eine internationale Konferenz als Beispiel, in: Greif, Siegfried und Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.), Handbuch selbstorganisiertes Lernen, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, 1996

Höfliger, Ralph, Open Space Event - Großflächige Veränderungen initiieren, in: Agogik 4/97, S. 31-39

Owen, Harrison, Expanding our Now, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997 (Hier stellt Harrison Owen die Geschichte von Open Space auf eine Art und Weise dar, die die Tragweite dieser Methode sehr deutlich macht.)

Owen, Harrison, Open Space Technology, A Users Guide, Berrett-Koehler, San Francisco, 2<sup>nd</sup> edition, 1997

Owen, Harrison, Tales from Open Sapce, Abbot Publishing, Potomac/Maryland, 1995

Owen, Harrison, The Millenium Organization, Abbot Publishing, Potomac/Maryland, 1994

Owen, Harrison, Riding the Tiger, Doing Business in a Transforming World, Abbot Publishing, Potomac/Maryland, 1991

Owen, Harrison, Leadership Is, Abbot Publishing, Potomac/Maryland, 1990

Owen, Harrison, SPIRIT Transformation and Development in Organizations, Abbot Publishing, Potomac/Maryland, 1987

Petri, Katrina, Let's Meet in Open Space! - Die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation, in: Organisationsentwicklung 2 (1996), S. 56-65

Round-Table Meetings with no Agendas, no Tables, New York Times, 5. Juni 1994 (Dieser Artikel beschreibt einen konkreten Fall, nämlich Rockport Shoes, wo fast die gesamte Firma an einer zweitägigen Open Space-Konferenz teilnahm. Gut geeignet, um potentiellen Kunden, die nicht vom Fach sind, Open Space näher zu bringen. Ist in den Readings der 1995er Konferenz in Dallas enthalten)

Stadler, Anne, Open Space, At Work: Stories of Tomorrow's Workplace, Special Issue March/April 1997, Berrett-Koehler, San Francisco

**“Simultaneous Change”: Schneller Wandel und Umsetzung mit großen Gruppen**  
 - Die wichtigsten Großgruppenkonferenzen im Überblick -

Es gibt 4 wesentliche Techniken für Großgruppen-Interventionen. Mit diesen Konferenzen und den dadurch ausgelösten Prozessen wird eine andere Wahrnehmung / Sichtweise / Einstellung der Teilnehmer sowie ein neuer “Spirit” erreicht. Der jeweils geeignete Konferenz-Typ leitet sich aus der konkreten Aufgabenstellung u./o. der Phase eines Veränderungsprozesses ab. Die Methodik ist ähnlich und die zum Einsatz kommenden Module sind teilweise untereinander austauschbar.

<p><b>Future Search Conference (Zukunftskonferenz)</b> 30-81 Teilnehmer</p> <p>interaktives u. effektives Arbeiten in 6-9 Kleingruppen/Tischen mit je 6-9 Personen in einem Raum nach vorgegebenen Aufgaben - mit Kurz-Präsentation der Ergebnisse an das Plenum; gut geeignet, um die Informationstransparenz zu steigern und gemeinsame Visionen, Ziele und Werte zu entwickeln; die Zukunftskonferenz darf vom Ergebnis her nicht bereits festgelegt sein; als Konferenztyp gut geeignet, um eine Organisation “aufzurütteln” u. zu mobilisieren.</p>	<p><b>Real Time Strategic Change (RTSC-Konferenz)</b> 50- &gt;500 Teilnehmer</p> <p>ähnlich wie Future Search; im Vordergrund steht nicht die Visionsentwicklung sondern die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, die gegenseitige Akzeptanz und der Abbau von Vorurteilen; gut geeignet, um bereits erarbeitete Visionen, Ziele, Grobkonzepte, Werte und/ o. Programme mit großen Gruppen zu überprüfen; die Teilnehmer sollen diese weiterentwickeln und diese dann akzeptieren; z.B. zur Flankierung von Pilotprojekten oder in Umsetzungsphasen (breite Zustimmung).</p>	<p><b>Open Space-Konf.</b> (Raum geben für unerwartete Durchbrüche) 50-300 Teilnehmer</p> <p>nur ein Oberthema - freie Workshops - ein großes Anschlagbrett - der „Marktplatz“ zur Themenwahl - viel Freiraum; gut geeignet für offene Unternehmenskulturen und als Follow-up nach einer Zukunftskonferenz o. zur Vertiefung einer Thematik im RTSC-Prozess; das Oberthema gibt einen gewissen Rahmen, in dem dann sehr viel Raum für Kreativität gegeben wird; der Teilnehmerkreis sollte über viele Informationen verfügen - baut Gemeinschaftsgefühl u. Dialogfähigkeit aus.</p>	<p><b>Appreciative Inquiry Summits („Aus Erfolgen Lernen“)</b> 15- &gt; 500 Teilnehmer</p> <p>für Groß- und Kleingruppen - im Vordergrund steht die Entdeckung u. Stärkung der vorhandenen positiven Kräfte in der Organisation, die bewusst gemacht und zielgerichtet für die materiellen Ziele u. Aufgaben eingesetzt werden; Ausgangspunkt sind die bisherigen persönlichen Erfolge jedes einzelnen, aus denen gelernt wird; gut geeignet auch zur Kombination mit Zukunftskonferenzen, Open Space, RTSC u. Business Process Reengineering.</p>
--	--	---	--