

Open Space

Die Geschichte von Kaffeepausen und Gesellschaftlicher Verantwortung

Macht mal Pause.....macht Open Space!

Die Herausforderung: Viele Menschen, ganze Firmen, müssen sich in kürzester Zeit völlig umorientieren. Da können wir uns nicht mehr zufriedengeben allein mit dem guten alten Klassiker des Change Managements, dem Seminar mit einer kleinen Gruppe von 8 Führungskräften zufrieden geben.

Wenn alles schneller gehen muss unter der Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Ebenen, und es bereits vorgestern geschehen sein sollte.....

Dann ist es ein guter Zeitpunkt für eine Kaffeepause – eine Kaffeepause mit Open Space!

Harrison Owen, Organisationsberater in Washington DC, hat Open Space (OS) sozusagen als Zufallsprodukt einer lang geplanten, durchstrukturierten internationalen Konferenz entwickelt: Da die Kaffeepausen nicht nur am beliebtesten waren, sondern sich auch als der effektivste Teil der Konferenz herausgestellt hatten, entwarf er ein Konzept nach Art offener Kaffeepausen; die Teilnehmer sollten selbst Richtung, Verlauf und Inhalte der Konferenz bestimmen können. Hunderte von Teilnehmern arbeiten so selbstverantwortlich simultan an Dutzenden von „heißen“ Themen; Motivation und Gemeinschaftsgefühl, Erfolgserlebnis und Freude werden in oft ungeahnter Weise entfacht.

Open Space bietet ein Umfeld, in dem intensives Lernen ("High Learning") stattfinden kann, d.h. wo neue Konzepte und Ideen entwickelt werden, die in produktive Aktionen umgesetzt werden. Es wird auf Kontrollfunktionen möglichst verzichtet: sie wurden als Hauptthemen für Innovationsprozesse identifiziert. Mit dem Verzicht auf Kontrolle, auf ein fertiges Design und eine geplante Agenda, hat Owen einen Weg gefunden, den Raum zu öffnen für kreative Prozesse, wobei die Kräfte des Widerstandes weitgehend außen vor bleiben. Vorgegeben ist nur ein einfacher Rahmen und eine zeitliche Struktur, die einen reibungslosen Ablauf des Geschehens ermöglichen. Hauptakteure sind die Teilnehmer, die individuell und als Gruppe verantwortlich sind für das Ergebnis, für den Inhalt ebenso wie für die Lernprozesse, die Kommunikation und die Kultur der Konferenz.

Der Open Space Ansatz ist also mehr als eine Arbeitsform, als ein methodischer Ansatz: Es ist ein lösungsorientiertes, höchst potentes Mittel zur Veränderung von Organisationen, insbesondere ihrer Kultur, indem es ansetzt an der Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren, lernen und arbeiten. Open Space kann Haltung und Verhalten verändern.

Die Methode ist inzwischen in vielen Ländern der Erde in vielerlei Branchen und Nonprofit-Organisationen zum Einsatz gekommen. Wir waren in Kirchen und Schulen, in Altersheimen, in Kommunal- und Stadtverwaltungen, in den größten Hightech-Unternehmen und in mittelständischen Handwerksbetrieben, in Fast-Food-Unternehmen und in Hotelketten, in Krankenhäusern und psychiatrischen Abteilungen.

Im folgenden soll der Open-Space-Ansatz näher vorgestellt und bewertet sowie die Frage der Anwendbarkeit erläutert werden.

1. Das Vorfeld von Open Space

Open Space ist ein "Möglichkeitsraum: es ist ein Angebot eines offenen Raumes und eines Zeitrahmens, der zur selbstverantwortlichen Selbstorganisation einlädt.

Eine Open Space Veranstaltung ist nicht nur ein Event, Open Space ist ein Veränderungsprozeß. Die Veranstaltung hat also ein Vor- und ein Nach-Leben.

Über das Veränderungspotential durch OS muß im Vorfeld Klarheit bestehen. Was sich mit OS verändern kann, muß nicht verbal in allen Einzelheiten formuliert werden, sondern kann sich auch in der Haltung des Beraters, auch „Facilitators“, spiegeln, also in einer Haltung der Authentizität, Offenheit und Integrität.

Wichtig ist aber, darauf hinzuweisen, daß die Verantwortung für den Verlauf, den Prozeß und die Ergebnisse von allen, die am Open Space teilnehmen – auch dem Begleiter, den Initiatoren und den Führungskräften – gemeinsam getragen wird. In diesem Sinne ist es wichtig, die erwünschte Veränderung bereits im Vorfeld gewissermaßen zu internalisieren. Dabei ist das klare Commitment der Geschäftsleitung unabdingbar, sich auf diesen Veränderungsprozeß einzulassen, ohne dessen Ergebnisse vorherbestimmen zu können, und sich in enger Kooperation mit den verantwortungsbewußten Mitarbeitern für eine Umsetzung des Erarbeiteten einzusetzen (siehe Fallbeispiele).

Wir legen daher größten Wert darauf, im Vorfeld die wichtigsten Stakeholder, Vorstand, Geschäftsleitung, Bürgermeister (zum Beispiel im Falle der Arbeit in Gemeinden) mit am Vorbereitungsprozeß zu beteiligen. Sie sind es, die kraft ihres Einflusses einem Veränderungsprozeß zum Leben verhelfen oder ihn sterben lassen. Auf ihrer Unterstützung basiert die Nachhaltigkeit des Prozesses. Und sie sind es, für die häufig der Umdenkungsprozeß am ungewohntesten ist und von denen er als am gefährlichsten empfunden wird.

Aufgrund unserer Einstellung zur Ethik des Prozess-Begleiters veranstalten wir bei unzureichendem Verständnis oder Verbindlichkeit der tragenden Führungskräfte kein Open Space, denn gerade hier werden die Teilnehmer mobilisiert zu Haltungen und Aktivitäten, die im nachhinein keine Akzeptanz genießen. Entweder führt das zu einer Art subversiver Veränderung („Die Geister, die ich rief, werd' ich nun nicht los“), oder man wird immun gegen Veränderung.

Ein Beispiel einer Open-Space-Tagung mit Führungskräften einer Automobilfirma mag das verdeutlichen: Die mehrtägige Veranstaltung lief – nach sehr langsamer und vorsichtiger Themenfindung im Plenum – mit viel Enthusiasmus, Engagement und Kreativität in Selbstorganisation ab. Die Phase der Priorisierung von Themen verlief nicht mehr selbstorganisiert, der Vorstand war anwesend. Man wählte vor allem opportune Themen. Bei der Abschlußrunde danach, ebenfalls bei Anwesenheit von Vorstand und Geschäftsleitung, brach wieder, wie bei jeder Plenarrunde, das knisternde Schweigen aus. Das interpretierte der Vorstand bereits nach einer Minute als stillschweigende Zufriedenheit und schloß die Veranstaltung ab in einer Weise, die niemandem mehr die Gelegenheit gab, seine Reflektionen mitzuteilen. Der Vorstand war in diesem Falle nicht ausreichend auf seine Rolle vorbereitet, nämlich, ein Teil des Ganzen zu sein und seinen Mitarbeitern durch Zurückhaltung soviel Raum wie möglich zur eigenen Entfaltung zu geben. Oder er war nicht in der Lage, in diesem Moment weiter Macht im traditionellen Sinne abzugeben und Ambivalenz auszuhalten. Er griff schnell und effektiv ein: nur leider kontraproduktiv.

Die Open Space Veranstaltung hatte immer noch den Effekt, neue Ideen und Projekte zu initiieren, und hatte den Teilnehmern einen schönen Tag beschert; das spezifische Potential von OS jedoch blieb ungenutzt. Damit aber wollen wir uns als Prozess-Begleiter nicht zufrieden geben.

Ein wichtiges Thema beispielsweise, das unerwähnt bleibt, löst zuviel Widerstand aus, ist angstbesetzt: Immer aber ist es das Gesamtsystem und sind es seine einzelnen Mitglieder, die diese Situation geschaffen haben.

Bei einem Open Space der Führungsebene eines anderen Autoherstellers wurden zwar einige „weiche“ Themen wie die Gesprächskultur oder eine Visionsfindung durch Erträumen der gewünschten Realität entschieden vorgebracht und mit Freude diskutiert, keines jedoch war in der Gruppe der zehn priorisierten Themen wiederzufinden. Häufig wird an diesem Punkt wieder das kulturell verankerte Verhalten der Verunsicherung durch „weiche“ Themen sichtbar, während im Prozeß selbst damit offen umgegangen werden konnte. Der Priorisierungsprozeß als nicht selbstorganisiertes Verfahren stand weitgehend wieder unter der Kontrolle altbewährten Führungsverhaltens.

Es ist also wichtig, im Vorfeld wirklich klarzumachen, auf was sich ein Unternehmen bei Open Space einläßt: auf Selbstverantwortung der einzelnen, auf Selbststeuerung durch das „Gesetz der zwei Füße“, auf Rollenflexibilität, auf Begeisterung und Tatendrang, oft auf völlig neue Kommunikationsmöglichkeiten, auf Übernahme von Führung durch Mitarbeiter in einer neuen Projektgruppe etc. Die Teilnehmer merken sofort, wenn das Versprechen, sich mit allen Themen zu gebender Zeit auseinanderzusetzen, ein Lippenbekenntnis bleibt. Sie merken

sofort, wenn die Geschäftsleitung zunächst findet, daß Open Space eine gute Idee ist, aber die Haltungsänderung, die Open Space als Veränderungsprozeß definiert, nicht verbindlich auf sich bezieht.

2. Die Durchführung der Open-Space-Methode

2.1. Der Rahmen

Wer nimmt teil und wie lange dauert eine Konferenz?

Die Anzahl der Teilnehmer ist nicht vorgegeben. Positive Erfahrungen sind gemacht worden mit Gruppen zwischen 8 und über 1000 Personen. Für sehr kleine Gruppen jedoch gilt: Je weniger Mitglieder nach den Prinzipien der OST arbeiten, desto weniger Ressourcen können in synergetischer Weise genutzt werden.

Bei vorgegebener Begrenzung auf zum Beispiel hundert Teilnehmer können diese Plätze zur Verfügung gestellt werden für die ersten und flinksten Bewerber; das wertet die Teilnahme und den Einzelbeitrag auf.

Die Dauer einer OS-Konferenz beträgt drei Tage. Sie sollte nicht weniger als einen Tag dauern (Zeit zur Bindung der Mitglieder und für aktuelle Arbeit) und nicht länger als dreieinhalb Tage (Zeit zur Bindung, Arbeit, Dokumentation und Reflexion), da danach erfahrungsgemäß das Energieniveau drastisch zu sinken beginnt. Es finden täglich vier Einzelsessions von ca. eineinhalb Stunden in kleineren Gruppen statt.

Die wichtigste Bedingung, die *conditio sine qua non*, ist die der „freiwilligen Selbstselektion“: Es werden alle Mitglieder der Organisation mündlich oder schriftlich eingeladen. Jedoch lautet das Prinzip: Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.

Es wird gerade derjenige aus freier Entscheidung teilnehmen, der bereit ist, sich einzulassen in einen vagen, vorher nicht kontrollierbaren fluktuierenden Prozeß zu einer Thematik, die ihm am Herzen liegt: Begeisterung und Verantwortung für das Thema sind Kern der Open Space Technology. (Owen 1997).

2.2. Der Ablauf

Was passiert an den drei Tagen eigentlich? Nicht viel. Und alles.

Überall sitzen verstreut Gruppen, ins Gespräch vertieft oder in heißer Diskussion, in begeisterter Kreativität oder bei „kochender“ Synergie.

Um was geht es und wie werden die Einzelthemen gefunden?

2.2.1. Planungsphase

Die vorherige Planung der Konferenz beschränkt sich, abgesehen von logistischen Fragen, auf die Bildung eines Rahmenthemas, das für die jeweilige Organisation von zentraler Bedeutung ist. Es muß sich um ein wirklich relevantes Thema der jeweiligen Firma oder Institution handeln.

Daher ist die erste und sehr wichtige Aufgabe für die Veranstalter, das Rahmenthema zu definieren und zu formulieren, eine Aufgabe, die oft schwer fällt, da sie eng verbunden ist mit der Frage: Wohin wollen wir eigentlich?

Ziel ist, ein Resultat bzw. einen Aktionsplan zu entwickeln. Oft handelt es sich um Themenkreise, die die Zukunft einer Organisation, eine Kulturintegration (z.B. im Falle von Mergers&Aquisitions) ihre Produktentwicklung, Marktanteile oder Kundenorientierung etc. betreffen.

Niemals aber darf eine im Grunde bereits bekannte Antwort auf die Fragen erwartet werden. Hier wäre Open Space nicht die richtige Intervention.

2.2.2. Durchführung (Owen 1997)

Die Konferenz beginnt mit der gesamten Gruppe im Kreis (dem Kreis kommt hier besondere Bedeutung zu: Es wird die Bildung von offener, direkter Kommunikation, Beziehung und Gemeinschaftsgefühl unterstützt). Die wenigen Regeln werden kurz erklärt und sollten für jeden sichtbar an der Wand zu lesen sein. Harrison Owen pflegt kurz und bündig die Idee des Open Space als einen Raum, in dem „high learning“ und „high play“ stattfindet, zu beschreiben – ein Raum voller Möglichkeiten, in dem jeder die Freiheit und die Fähigkeit hat, aber auch die Verantwortung, seinen persönlichen Beitrag zum Ganzen zu leisten.

Jeder Teilnehmer wird eingeladen, eine eigene Thematik, für die er ein besonderes Engagement empfindet, im Kreisinneren anzukündigen, das Thema auf ein Blatt zu schreiben und dieses an der Informationswand mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem jeder, der dies wollte, sein Thema angeschlagen hat, ist der Marktplatz eröffnet zu Verhandlung und Dialog. Nun entscheidet jeder Konferenzteilnehmer, zu welchem der angebotenen Themen er einen Beitrag leisten möchte. Themen können zusammengelegt oder aussortiert werden. Falls sich für ein spezielles Thema niemand interessiert, wird der Initiator selbst ein anderes vorschlagen oder sich einer andern Gruppe anschließen. Auf diese Weise ist jede Person potentiell Initiator, Referent oder Mitglied einer Dialoggruppe, in vielen Fällen sogar Lehrer oder Schüler in freiem Wechsel. Bei einer dreitägigen Konferenz hat jeder die Chance, in mindestens zwölf verschiedenen Fokusgruppen mitzuwirken.

Sobald der Prozeß der Agendaentwicklung abgeschlossen ist, kann die Arbeit in den neugebildeten Fokusgruppen beginnen. Hierbei können unterschiedliche Prozesse angewendet werden; meistens wird ein verbaler „Dialog“ (Isaacs 1993) gewählt. Aber auch kreative Techniken wie Malen oder etwa Pantomime können zur Anwendung kommen. Die Kleingruppen werden nicht von „außen“ moderiert, den Prozess entscheidet jede Gruppe selbst.

Die einzelnen Sitzungen dauern etwa 90 Minuten, zwei vormittags, zwei nachmittags. Ist ein Thema einmal nicht fertig bearbeitet, so kann es in der nächsten Sitzung fortgesetzt werden. Es müssen genug Räume, formale und informelle, wie Garten, Terrasse oder ähnliches zur freien Verfügung stehen.

Die Agenda wird am Morgen jedes Tages im großen Kreis modifiziert und ergänzt. Auch jeden Abend kommt die gesamte Gruppe für circa eine Stunde zum Informationsaustausch zusammen. Danach ist der Abend frei, frei wieder zur Selbstorganisation, diesmal ohne Thematik. Wer das Bedürfnis, unter Kontrolle zu sein, noch nicht aufgegeben hat, bekommt hier noch einmal eine Chance. Und nie, so Harrison Owen, darf das Prinzip high play vergessen werden: Open Space soll Spaß machen, denn genau dort liegt die Energie (Owen 1997).

Vier Prinzipien und ein Gesetz

- *Das Gesetz der zwei Füße*

ist das Gesetz der selbstgesteuerten Freiheit und Selbstverantwortung: Es besagt, daß jeder Teilnehmer das Recht hat, eine Arbeitsgruppe oder Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nicht zu lernen oder nichts beitragen zu können. Es ist die wichtigste Regel der Open Space Technology: Damit kann jeder mitbestimmen über Inhalt und Form. Personen, die versuchen, Kontrolle auszuüben, werden abgelehnt, man geht einfach weg. In der Kultur von Open Space ist dies ein nicht nur akzeptiertes, sondern ein erwünschtes Verhalten: Jeder Teilnehmer ist selbstverantwortlich für die Effizienz für sich und für alle.

So können sich die „Geister“ scheiden in „Hummeln“ und „Schmetterlinge“: Hummeln sind diejenigen Personen, die sich die Freiheit nehmen, von einer Gruppe zur anderen zu „fliegen“, sich in ein Thema vertiefen, weiterfliegen und so von einer Gruppe zur anderen „befruchtend“ wirken. Schmetterlinge dagegen nehmen es leichter; Ihre Hauptaufgabe ist es, schön und attraktiv zu sein, sodass um sie herum möglicherweise spontan wieder Arbeitsgruppen entstehen (mit dem Nachteil, dass diese meistens auch das Protokollieren auf die allzu leichte Schulter nehmen...). Man findet sie auch auf der Terrasse und im Garten. Sie tragen aber nur scheinbar nicht so bei zum Rahmenthema; oft dienen sie auch als Zentrum von Leichtigkeit, Spaß und Erholung, und es entwickelt sich kreative Interaktion.

Hummeln und Schmetterlinge sind in besonderem Maße – wie jede Person durch die Teilnahme an vielen verschiedenen Gruppen – Träger von Information des Gesamtprozesses und in diesem Sinne eine Art „Wissensmanager“.

- *Die vier Prinzipien*

1. Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
2. Was auch geschehen mag – es ist das einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, ist es die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei.

Dies sind die Prinzipien des „go with the flow“. Sie werden sichtbar aufgehängt und sind selbsterklärend. Dennoch ist es gut, sich immer daran zu erinnern, daß man Vertrauen hinsichtlich des Prozesses bewahrt und in die Richtigkeit dessen, was sich ereignet. Es ist

erstaunlich, daß auch der Zeitrahmen im wesentlichen selbstorganisiert eingehalten wird und nicht der ständigen Kontrolle bedarf.

Der Begleiter schreitet den Kreis ab, verbindet dadurch alle Teilnehmer und erklärt all diese einfachen Dinge in höchstens einer halben Stunde. Worum es in dieser Zeit wirklich geht, ist die Schaffung einer Kultur von Sicherheit und Vertrauen in Raum und Zeit. Davon sollte es dann aber auch wieder nicht zuviel geben, damit die Spannung vor dem unbekanntem Abenteuer erhalten bleibt. An diesem Punkt nun verlassen Open Space-Neulinge am liebsten den Raum: Es macht sich Unsicherheit und Unruhe breit; wer macht den Anfang, ein Thema vorzustellen? Den Auftraggeber oder den noch unerfahrenen Facilitator plagt die Angst: „Was, wenn keiner ein Thema hat?“ Dann hätten wir alle noch mehr Freiraum, wir hätten frei..... Und schon wagen sich die ersten Mutigen in den Kreis und geben ihr Thema mit Engagement bekannt. Das Eis ist gebrochen. Die Befürchtung des Begleiters ist noch in keinem mir bekannten Fall Realität geworden!

Eine Open-Space-Konferenz wird immer in der Gesamtgruppe mit einem Reflektionsprozeß abgeschlossen: Jeder Teilnehmer kann aber muss nicht, zu Inhalt, Prozeß und persönlicher Wirkung einen Kommentar abgeben. Er kann aber auch in seinem Sinne diese Zeit nutzen, wie es sich aus der Situation des einzelnen und der Gruppe ergibt.

An dieser Stelle warne ich davor, die Ergebnisse sämtlicher Arbeitsgruppen im Plenum vorstellen zu lassen: Dies führt häufig zu endlosen Monologen mit dem Ziel der Selbstdarstellung, kostet viel Zeit und langweilt viele Teilnehmer. Und doch: In Einzelfällen ist ein derartig offener Abschluß vom System nicht toleriert worden; wir gingen dazu über, Ergebnisse und weitere Schritte der einzelnen priorisierten Gruppen vorzustellen und damit auf den Weg zu schicken. Open Space heißt auch: Raum zur Vielfalt in der Anwendung, niemals inflexibel an der „richtigen Methode“ hängenbleiben.

2.2.3. Dokumentation

Jeder Referent einer Arbeitsgruppe wird gebeten (niemals angewiesen!), auf einem der im Versammlungszimmer bereitstehenden Computer die Ergebnisse nach dem „KEKK-Prinzip“ (kurz, einfach, knackig, konkret) zu dokumentieren.

Dabei kann die Rolle des Protokollanten wie auch die Rolle des Zeitverantwortlichen und sogar die Rolle des Moderators vom Themengeber abgegeben werden an einen Teilnehmer seiner Wahl.

Die Reports, oft viele viele Seiten, werden kopiert in meist durchwachten fröhlichen Nächten, und so kann jeder Teilnehmer das aktuelle Werk aller getrost „schwarz auf weiß nach Hause tragen“; Nichtanwesende können sich zum Beispiel über das Firmen-Intranet informieren. Dies ermöglicht die weitere Einbindung aller Mitarbeiter und erleichtert eine nahtlose Weiterarbeit der Fokusgruppen.

2.2.4. Ordnung und Gewichtung der Themen

Open Space in seiner strengen Definition als Prozeß der Selbstorganisation ist hier bereits beendet.

Das Thema lautet nun: *Was sind unsere brennendsten Themen?*

Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, je nach zur Verfügung stehender Zeit, Größe der Gruppe und Präferenz:

Eine Möglichkeit im Sinne von Open Space: Alle Teilnehmer werden aufgerufen, noch einmal ihre Themen vorzustellen, und zwar die allerwichtigsten, die brennendsten, für die sie sich von heute an einsetzen möchten. Nach kurzer Vorstellung, einem neuen Marktplatz und erneuter Kleingruppenbildung werden in einer Stunde die nächsten aktuellen Schritte besprochen und beschlossen und auf extra Formularen „Schritte in die Zukunft“ festgehalten. Meist bleibt keine Zeit, diese auch noch in den Computer einzugeben, da dies die letzte Runde vor Abschluß der Veranstaltung darstellt. Bei diesem Verfahren mischen sich die Teilnehmer noch einmal neu, es besteht nochmals Gelegenheit, konkrete Verantwortung zu übernehmen.

Eine andere Möglichkeit: Die Titel sämtlicher Themen sind nochmals auf Flipcharts aufgeschrieben. Alle Teilnehmer können durch Verteilung von Punkten die zehn ihnen

wichtigsten Agendathemen wählen. Daraus läßt sich dann eine kollektive Rangliste erstellen. Bei Hunderten von Teilnehmern kann diese Wahl auch computerunterstützt ablaufen. Danach kann sich jeder Teilnehmer nochmals einem der zehn gewählten Thema zuordnen und in der Kleingruppe, wieder ca. einen Stunde, nächste Schritte ? beschließen, wie : Wer macht mit? Wo treffen wir uns? Wann? Wie schreiben wir eine Art Businessplan? Wer kann uns unterstützen.

Die Vielfalt der in Open Space erarbeiteten Themen sollte nicht auf eine zu kleine Anzahl herunterdestilliert werden: Dabei fühlen sich zu viele Mitarbeiter nicht respektiert. Vor der Aufstellung aller erarbeiteten Themen versuchen wir zum Beispiel mit der Geschäftsleitung Themen, die einen prinzipiellen Rahmen sprengen, herauszufiltern: beispielsweise die Diskussion einer Standortfrage, die längst entschieden ist. Sind die Themen einmal nach Priorität und Art geordnet, ist es für die Themenleiter (es können sich auch neue melden!) leichter, nahtlos ihre Verantwortung weiterhin wahrzunehmen, die richtigen Mitstreiter zu weiterer Mitarbeit zu gewinnen und eine Umsetzungsstrategie zu entwickeln, die in möglichst kurzer Zeit auf möglichst unkonventionellem und kurzem Wege zur Implementierung führt. Dabei hat es sich als ausschlaggebend erwiesen, daß Vertreter aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen (bzw. Vertreter der unterschiedlichen Einflußgruppen) am Open-Space-Prozeß beteiligt waren.

2.2.5. Der nächste Montag kommt bestimmt: Implementierung und Nachhaltigkeit

Empowerment der Teilnehmer, Begeisterung, Freude und ihr Gefühl der Zusammengehörigkeit sind neben der Entstehung klar ausgerichteter Fokusgruppen mit operativer oder strategischer Zielsetzung wesentliches Ergebnis einer Open-Space-Konferenz. Die Umsetzungsphase jedoch beweist erst die Nachhaltigkeit ihrer Wirkung.

In der Implementierungsphase wird häufig wieder ein offener Prozeß im Sinne von OST angewandt; sie kann aber auch in jeder anderen Form abgewickelt werden, die das gewonnene Empowerment nicht zerstört.

Open Space hat auch das Ziel, die Führungsebene zu entlasten durch bewußte Verteilung der Führungsaufgaben an Beteiligte! Nur Kooperation, nicht Delegation führt zum Ziel.

Open Space hat immer – wenn auch manchmal nur in kleinem Rahmen – eine Kulturveränderung und damit Turbulenzen und damit wiederum unter Umständen kollektive Ängste zur Folge. Daher kann nach einer Open-Space-Konferenz eine Begleitung durch professionelle „Katalysatoren“ (Schein 1987) von außen im Sinne von *servant leadership* eine große Hilfe sein (Block 1993). Auch hier sollte die Haltung des OS-Ansatzes unbedingt erhalten bleiben. Dabei unterstützt der Berater den inneren Veränderungsprozeß der Organisation nur von außen. Es ist Aufgabe des Begleiters, bzw. seines internen Partners, sich weiterhin um den Lernprozeß zu „kümmern“, um möglichst ein Zurückfallen auf alte Paradigmen zu verhindern.

Manchmal wird das Angebot eines Feedbacks mit Entscheidern und gegebenenfalls Themenverantwortlichen nicht mehr genutzt: Der Widerstand der initiierten Veränderung schlägt wieder zu. Dennoch sind wir der Meinung: Auch hier kann Lernen aus der Veranstaltung nur ein Angebot sein. Wir empfehlen aber, die Gelegenheit zu nutzen. Denn *Open Space* als Veränderungsprozeß geht weiter – wenn auch manchmal unbewußt, auf vielleicht nicht sichtbarem Wege.

Grundsätzlich halten wir es als Begleiter von Open Space Prozessen für unsere Aufgabe, den „Container“, das heißt also, den Prozeß in seiner Gesamtheit, über das Ereignis der Open-Space-Konferenz hinaus, noch weiter zu halten: Der Kontakt mit den Kunden wird weiterhin gehalten über ein Jahr, wobei der Kunde selbst entscheidet, in welcher Form und Intensität. Oft sind wir in den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses im Rahmen der entstandenen Themen eingebunden. Open Space kann also auch eingesetzt werden als ein wichtiger Meilenstein innerhalb eines großen Veränderungsprozesse.

3. Die Leistungen von Open Space Technology

Die Leistung der Open-Space-Methode hat quantitative und qualitative Aspekte: Die Dokumentation von Visionen, Fragestellungen und Aktionsritten, die sich aus der Arbeit der Fokusgruppen ergeben, sind *meßbares* Ergebnis. Die Selbstorganisation und Verantwortung für die verschiedenen Agendathemen dagegen führen zu einer entscheidenden *qualitativen* Veränderung der Organisationskultur. Diese Veränderung geschieht schnell und wird individuell von den Teilnehmern und kollektiv vom ganzen System häufig bewußt erlebt und getragen. Durch die Unterstützung des sich schnell und eng bildenden Gemeinschaftsgefühls werden Risikobereitschaft, Lernen und Innovation in Eigenverantwortung und in Verantwortung für das Ganze überhaupt erst möglich. Dadurch ist auch die Wahrscheinlichkeit, daß die angestoßenen Projekte weitergeführt werden, sehr hoch. Gemeinsame Visionen werden ebenso wie realisierbare Aktionsschritte durch Kommunikation mit allen Interessierten hierarchieübergreifend entwickelt und umgesetzt. Im Aufarbeiten von Problemen fühlen sich Teilnehmer häufig endlich gehört. Dennoch ist der Blick überwiegend nach vorne gerichtet auf zukunftsorientierte Lösungsmöglichkeiten und Aktionsplanung.

Deutliche Veränderungen des Verhaltens am Arbeitsplatz wie Verantwortungsgefühl und gemeinsames Lernen halten an. Kleinere OS Meetings, wie zum Beispiel zur Koordinierung von Herstellung und Verkauf, werden weiterhin situationsgerecht abgehalten. Eine global operierende Schweizer Gebäudetechnik-Firma etwa hält in unterschiedlichen Standorten des öfteren kleinere OS-Konferenzen ab: „Open Space ist für uns erfunden!“ – so der Firmenchef.

3.1. Wirkung auf die Teilnehmer

Erstaunlicherweise werden die Werte und der Prozeß sowie die Atmosphäre und Kultur des OS-Ereignisses häufiger hervorgehoben als die Diskussionsergebnisse der verschiedenen Fokusgruppen (Daniel 1994). Immer wieder wird *Empowerment* erwähnt. Individuelle und kollektive Energien werden freigesetzt, kollektives Wissen hervorgeholt, Inspiration und Kreativität erzeugt. Selbstorganisation führt zur Annahme von Verantwortung für sich und die Gemeinschaft. Die Bereitschaft, mit Mut zum Risiko und Ehrlichkeit zu kommunizieren, verbindet die Teilnehmer schnell zu einer lernenden Gemeinschaft (Petri 1999, Senge 1991). Dies gilt insbesondere auch für die beteiligten Führungskräfte, die neuen Ideen begegnen und häufig Unterstützung und Motivation, ja sogar Begeisterung ihrer Mitarbeiter erfahren. Und ganz wichtig: Sie erfahren eine Entlastung! Sie müssen doch nicht alles allein machen, die Verantwortung wird geteilt.

Dennoch: Das Gefühl von Unsicherheit und Konfusion kennt fast jeder OS-Teilnehmer. Die Aufgabe von Kontrolle ist für die meisten ungewohnt und häufig angstausslösend: eine besondere Herausforderung für Führungskräfte! Konfusion ist in unserem Kulturraum zudem mit negativem Stigma belegt. Es kommt aber nur in Einzelfällen vor, daß sie anhält und nicht in Kreativität umgesetzt werden kann.

Trotz all der begrüßenswerten subjektiven Wirkungen wird OST aber nur überleben durch seine Wirkung, die organisatorische Effizienz und Produktivität in vielerlei Dimensionen sichtbar und nachweisbar zu steigern. Wir haben die Erfahrung gemacht: Eine Verbesserung der *bottom line* ist eine gute Erwartung an die Ergebnisse von OS, es kommt aber fast immer auch zu unerwarteten innovativen Lösungsansätzen.

4. Anwendbarkeit und Grenzen von Open Space

Open Space kann im Profit- und Non-Profit-Bereich zur Anwendung kommen; wir haben *Open Space* in öffentlichen Institutionen wie Kirche und Diakonie, in der Arbeit mit Verwaltungen und Gemeinden, im Rahmen der Agenda 21 in Groß- und Kleinstädten und ebenso bei kleinen, mittelständischen und multinationalen Fluglinien, Banken und Energiekonzernen angewandt.

OS hat sich als Meetingformat in den Fällen besonders bewährt, in denen sehr heterogene Gruppen zusammenarbeiten müssen und komplexe, potentiell konfliktreiche Fragen schnellstmöglich zu lösen sind, für die es noch keine Antwort gibt (Owen 1997), denn hier ist die nötige Spannung im Raum, die einen Erfolg wahrscheinlicher macht:

Bedingungen für den Erfolg von Open Space

- Ein brennendes gemeinsames Interesse, kein Alibithema!
- Hoher Grad an Diversität der Teilnehmer (Pollen, Alter, Nationalität etc.).
- Hoher Grad an Komplexität des Problems.
- Hohes Konfliktpotential, also Unterschiedlichkeit der Perspektiven.
- Zeitdruck.

Daher eignet sich OS auch besonders bei *Fusionen von Firmen*, bei denen unterschiedliche Firmenkulturen und deren Normen und Werte aufeinandertreffen. Eine neue Direktbank hat so bereits früh im Fusionsprozeß mit einer traditionellen eingeführten Bank durch *Open Space* den direkten Austausch auf allen Ebenen gefördert und damit gute Voraussetzungen geschaffen für gegenseitiges Verständnis, Kooperation, Effizienz und Synergien. Konflikte haben Raum, in kreative Lösungen umgesetzt zu werden.

Open Space klappt immer, außer...

- ...wenn man den Prozeß zu kontrollieren versucht, sei es als Facilitator (z.B. bei der Gruppeneinteilung) oder als Firmenleitung. Das passiert vor („Das *muß* ein Erfolg werden, Frau Petri!“), während und nach der Konferenz (ein Vorstand eines multinationalen Konzerns: „Die Entscheidungen treffe immer noch ich!“).

Auf diese Weise wird die Chance zu Kreativität, Empowerment, Verantwortungsbewußtsein und Gemeinschaftsgeist verspielt. Die Teilnehmer nehmen sofort wieder die Rolle der Geführten an, gehen unter Umständen in Widerstand, hinterfragen die Methode, beklagen sich und wollen besser bedient werden. Mit Recht.

Vieles hängt auch von der Kunst des Beraters im Vorfeld ab: davon, daß er es schafft, die Führung und Veranstalter zu begeistern und das Vertrauen auf die Mitarbeiter zu kultivieren.

- ...wenn es um sehr spezifische Fragestellungen geht, bei denen das Ergebnis im Prinzip bekannt ist: beispielsweise die Planung der Installation eines firmeninternen elektronischen Informationssystems oder die Entlassung einer Anzahl bereits ausgewählter Mitarbeiter.
- ...und bei mangelnder Ernsthaftigkeit Beraters, der nicht ein tiefes Verständnis vom Wesen der Intervention aufbringt.

Der Auftrag, eine Open-Space-Veranstaltung durchzuführen, zeugt von einem besonders hohen Grad an entgegengebrachtem Vertrauen von allen Seiten, gerade weil damit soviel in Bewegung gebracht werden kann! Vertrauen verpflichtet zu größtmöglicher Professionalität und dazu, alle anzuerkennen. Wenn dies gegeben ist – richtig, dann „kann’s jeder“. Es ist nicht leicht für Kunden festzustellen und zu unterscheiden, wer ein guter Facilitator ist. Dennoch sollten die Ansprüche der Kunden an einen Facilitator im Hinblick auf Authentizität, Sicherheit im Umgang mit Unsicherem und die Fähigkeit zur Selbstreflektion sowie das Talent andere zu begeistern, hoch gesteckt sein.

Bei der Anwendung von Open Space auf sehr große Gruppen können sehr viele – über hundert- Themen zur Sprache kommen. Es könnte schwierig werden für einen Betrieb, sich um alle Themen zu kümmern und Ergebnisse umzusetzen, falls nicht genug Commitment der Teilnehmer bzw. des Managements vorhanden ist. In diesem Fall kann die Enttäuschung mit „wieder einer neuen Konferenzform“ groß sein. Es empfiehlt sich daher, häufig kleinere etwa auf eine Abteilung beschränkte OS-Treffen abzuhalten – „to keep up the spirit“.

Im Vorfeld einer OS-Konferenz müssen diese Aspekte daher klar und ehrlich zwischen Facilitator und Firmenleitung besprochen werden. Wir gehen davon aus, daß OST nicht nur eine Methode zur effizienteren Gestaltung von Meetings ist, sondern auch eine Einstellung, eine Haltung, eine „Philosophie“ (Owen 1997).

4.1. Anwendung von Open Space zur politischen Mitverantwortung in demokratischen Systemen

In unserer demokratisch organisierten Gesellschaft brauchen wir ständig Übungsfelder, um demokratisches Verhalten wie es die Zivilgesellschaft von uns in allen Bereichen fordert, zu erproben und zu praktizieren.

Selten waren wir dazu so akut aufgefordert wie durch die Ereignisse des 11. September 2001. Sie beeinflussten tagelang massiv die ganz normalen Arbeitsabläufe vieler ganz normaler Unternehmen selbst hier in Deutschland.

Wenn wie im September aktuelle externe Herausforderungen - oder wie so häufig interne Ereignisse wie etwa die Bekanntgabe von Entlassungen - die Menschen stark beschäftigen, sodass an einen normalen Arbeitsablauf oft nicht mehr zu denken ist, dann kann Open Space ein sehr sinnvolles Format sein, in dem sich viele Mitarbeiter zu den aktuellen Themen und Emotionen austauschen können. Das führt zur Verarbeitung solcher mehr oder weniger traumatischer Eindrücke, es verbindet aber auch die Mitarbeiter auf einer sehr ehrlichen authentischen Weise miteinander. Das kann zu einer ganz neuen Basis des gegenseitigen Verständnisses, der Kommunikation und letztlich einem ganz neuen kulturellen Aspekt führen. Die Arbeit kann danach wieder unbelasteter und konzentrierter aufgenommen werden.

Es können auch Interessenkonflikte zwischen der Marktsituation einerseits und andererseits der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung der Unternehmen und Institutionen in Balance gebracht werden von der Geschäftsleitung sowie den Betroffenen selbst.

Ein Offenes Forum, wie es Open Space bietet, kann in diesem Sinnen als Konflikt-Prävention genutzt werden:

Die Anwendung von Großgruppenkonferenzen zur Prävention und zum Abbau kollektiver Konfliktsituationen sind bereits in vielen Ländern angewendet worden (siehe dazu Mindel & Mindell....)

Wenn also Themen anstehen, die sich sozusagen unsichtbar mitten im Raum ansiedeln und breitmachen und die täglichen Anforderungen verdrängen, lohnt es sich, Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen: Hier genügen schon zwei bis drei Stunden, zum Beispiel am Nachmittag und in den Abend hinein, es wird kaum Vorlaufzeit benötigt und kaum organisatorischer Aufwand: Dieser Zeitaufwand, die "Zeit für die Seele", wird sich lohnen, da sich die nötige Kommunikation immer ihre Wege sucht, ob in der Gerüchteküche oder in der Raucherecke. Open Space kann also hier zum Strukturelement für "das was ansteht" werden.

Als Mitglieder einer Zivilgesellschaft im globalen Raum habe wir auch längerfristig die Verantwortung, uns immer wieder im Austausch mit anderen Kollegen und Freunden Gedanken zu machen über ausschlaggebende ethische und politische Themen, Argumente abzuwägen, zu ordnen und unser Verhalten an den Werten einer gerechten demokratischen Gesellschaft zu orientieren. Dies beginnt in der Familie und am Arbeitsplatz

In zunehmendem Masse wird auch an Unternehmen die Forderung der gesellschaftlichen Mitverantwortung gestellt.

Dieser Forderung kann hier im Rahmen von Open Space Raum gegeben werden. In totalitären Systemen werden gerade diese offenen und öffentlichen Räume nicht zur Verfügung gestellt, es entfällt damit auch eine Möglichkeit, sich mit anderen Perspektiven auseinanderzusetzen, für sie ein wertschätzendes Verständnis zu entwickeln und entsprechend verantwortlich zu handeln.

"... durch die Demokratie läuft nicht nur der Weg der Gerechtigkeit, sondern auch der Weg zu Integrität und nationaler Sicherheit" Benjamin Barber (Jihad vs. McWorld, 1995). Eine unabdingbare Perspektive in Zeiten der Globalisierung von Menschen, Märkten und Glaubenssätzen.

4.2. Anwendung bei Organisations-Transformations-Konferenzen (OT-Konferenz)

Seit mehr als fünfzehn Jahren hält Harrison Owen in den USA internationale Großgruppen-Konferenzen ab. Dabei handelt es sich um Non-profit-Konferenzen, bei denen sich jeder Interessierte und Engagierte aus jedem Land der Welt und jedem Bereich eingeladen fühlen darf. Sie unterscheiden sich prinzipiell von den in Industrie und Sozialwesen zweckgebundenen Open Space-Konferenzen, denn sie erfüllen nicht die obigen Bedingungen: Sie werden nur im

Open Space Format abgehalten, die Teilnehmer haben aber kein gemeinsames brennendes Interesse, sondern ein sehr allgemeines Rahmenthema im Sinne der Organisations-Transformation; sie haben keine gemeinsame Vergangenheit oder Zukunft, es besteht weder Konfliktpotential noch Zeitdruck noch eine klare Ausrichtung auf Effizienzsteigerung im wirtschaftlichen Sinne. OS wird hier genutzt als Mittel zur Vernetzung sehr vieler Teilnehmer und ihrer Agendathemen auf der Basis der Werte des „New Paradigm Business“, letztlich mit dem Ziel einer gesellschaftlichen Veränderung. Diese Konferenzen finden auch in mehreren Ländern Europas statt. Sie sind aber *nicht geeignet*, sich ein genaues Bild über den Prozeß und die Anwendbarkeit von OS-Konferenzen im engeren Sinne zu verschaffen. Dennoch ist das OS Format für Konferenzen von Netzwerken aller Art eine hervorragende Methode!

5. Theoretischer Hintergrund

Auf Open Space lassen sich Modelle aus der Theorie komplexer Systeme (Prigogine 1984), speziell aus der Theorie Evolutionärer Systeme (Laszlo 1992, Kelly 1994), anwenden. Dabei gehen wir von der Annahme aus, daß es sich bei Organisationen um lebende komplexe Systeme handelt, die in *offenem* Energieaustausch mit ihrer Umgebung stehen. Solche Systeme sind um so entwicklungsfähiger, je komplexer sie sind, da sie nicht in der Homöostase, sondern *fern vom Gleichgewicht* sind. Hier verhalten sie sich *nichtlinear* und durchlaufen *nicht vorherbestimmbare Phasen*. Sie sind nicht stabil und entwickeln sich im Energieaustausch mit der Umwelt in Richtung höherer Komplexität, bis sie in einer Phase kritischer Instabilität diskontinuierlich auf ein höheres, aber gleichermaßen einfacheres Organisationsniveau höherer Intelligenz und geringerer Komplexität springen. Dort beginnt die Entwicklung hin zu höherer Komplexität von neuem (Laszlo 1989, Wheatley 1993).

In diesen kritischen Phasen scheint das System in einen chaotischen Zustand zu sein, es verhält sich aber nur scheinbar ungeordnet, jedoch prinzipiell unvorherbestimmbar: „Die Herausforderung besteht für die Unternehmenswelt in der bewußten Bewältigung der Evolution durch den systematischen Einsatz evolutionären Managements.“ (Laszlo 1992).

5.1. Was bedeutet dieses Modell für *Open Space*?

Selbstorganisation ist der Kern dieser Theorien und hat viel weitreichendere Relevanz für das Leben von Organisationen, als es im ersten Moment erscheint. Wir verstehen *Open Space* als einen einfachen Rahmen mit nur wenigen Regeln, in dem in kurzer Zeit, „plötzlich“, derartige sprunghafte Systementwicklungen ablaufen können. Diese wiederum können eine neue oft einfachere Organisationsform oder Organisationskultur mit neuen Strukturen hervorbringen. OST wirkt hier gewissermaßen als ein Feld, in dem die zu komplex gewordene Organisation in einen Zustand versetzt wird, in welchem in nur scheinbar ungeordneter und chaotischer Weise in Subsystemen experimentiert wird, und dies mit allerlei neuen Prozessen, Strukturen und Ideen. Und niemand weiß vorher, wie und wohin genau diese Entwicklung geht. Doch plötzlich sind Lösungen vorhanden (Wheatley 1993).

Der Open-Space-Prozeß wird so zum Übungsfeld für die Gesamtsituation der jeweiligen Organisation in turbulenten Zeiten, in denen alte Strukturen zu komplex geworden sind und keine Adaptation mehr an die Anforderungen von innen und außen garantieren. Neue und intelligentere Strukturen und Strategien sind aber noch nicht „erlernt“. Dies ist die Zeit des Kontrollverlustes. Hier kann OST am wirksamsten angewandt werden und zu tiefgreifenden, radikalen Veränderungen führen, die für das Überleben des Systems unumgänglich sind.

Die durch die Rahmenbedingungen vorgegebenen Regeln stehen für die Werte wie: Freiheit, Authentizität, Kooperation, Respekt, Achten auf Effizienz, Lernen und Beitragen etc. Diese Werte wirken als Attraktoren im evolutionären Verlauf des Selbstorganisationsprozesses und sichern diesen Open Space-Prozeß ab gegen den Fall ins unstrukturierte Chaos: Mit den „zwei Füßen“ werden Situationen des mangelnden Respektes gemieden, Irrelevantes wird auf der Strecke gelassen und der sinnvolle Verlauf unterstützt und gefördert.

Die Ergebnisse von vielen OS-Konferenzen rund um den Erdball belegen immer wieder Fälle persönlicher und organisatorischer Transformation, häufig ausgedrückt als „Erlebnis von tiefer Veränderung“, „Durchbruch an einem kritischen Punkt“, „So lange haben wir uns mit diesem Problem herumgeschlagen, und jetzt geht alles plötzlich ganz einfach“. Eine Transformation zu

Empowerment, Commitment, Selbstverantwortung, Lernen und Innovation und schließlich einem erstaunlichen Gefühl, an einem Strang zu ziehen.

5.2. Das Modell "Ein koevolutionärer Prozess": Die Organisation der Selbstorganisation (Simon, F. 1998):

Open Space ist – und darin liegt unserer Ansicht sein Haupt-Erfolgsgeheimnis – eine Metapher für das tatsächliche Verhalten von Unternehmen und Organisationen:

Sie sind hochkomplexe Systeme, die nicht in kausalem Sinne geradlinig gesteuert werden können. Das Bild des "Steuermanns" oder des "Kapitäns" suggeriert immer wieder eine prinzipielle Steuerbarkeit solcher Systeme.

Tatsächlich aber besteht ein Unternehmen schon mal in sich selbst, also ganz abgesehen vom äußeren Umfeld, aus vielen, hunderten, tausenden, autonomen, nicht berechenbaren Untersystemen (Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte).

Auch kann man die einzelnen Interaktionen, Beziehungen und Prozesse als Element des Systems verstehen. Damit wird die Sache recht unübersichtlich.

Um das erfolgreiche Handeln eines solchen Systems wahrscheinlicher zu machen, d.h. die Wahrscheinlichkeit seines fröhlichen Überlebens zu erhöhen, bedarf es einiger Rahmenbedingungen:

Es sollten klare Verantwortungsbereiche der einzelnen Personen bestehen, hohe Rollenflexibilität, und die Möglichkeit zu einer sehr raschen persönlichen Kommunikation, bei der viel mehr Information vermittelt wird als etwa über Emails. Es ist, wie sich immer wieder zeigt, auch für die Schnelligkeit von Abstimmungen und Entscheidungen bedeutsam, dass eine von allen getragene Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens besteht, eine übereinstimmendes Bild seiner Ziele und seiner Aufgabe, seiner Vision und Werte. Daran kann sich dann das Verhalten Einzelner rasch ausrichten.

Genau diese Anforderungen finden wir bei Open Space vor:

- Die Ausrichtung ist klar durch das Rahmenthema vorgegeben,
- Es gibt eine bestimmte Wert-Schätzung (Präferenz) von Verhalten (Regeln),
- Es besteht Rollenflexibilität mit durchlässigen Rollenabgrenzungen (z.B. Lehrender und Lernender bei unterschiedlichen Themen),
- Das Gesetz der zwei Füße ist das Gesetz des selbstverantwortlichen, autonomen Handelns.
- Die direkte Kommunikation von Mensch zu Mensch hat kurze Wege und verläuft über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg rasch und vernetzt, und wechselt immer wieder.
- Damit wird eine schnellere Koordination der Abläufe möglich.

Es zeigt sich also, dass bei Open Space nach dem Modell des überlebenden (viablen) Systems nicht die Personen, sondern die lösungsorientierte Prozessausrichtung mit Koordinierung von Abläufen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht. Am raschesten kann das geschehen, wenn die Verantwortung zur Strukturierung und Prozess-Optimierung dort liegt, wo diese konkret sichtbar und veränderbar sind, nämlich meistens in kleinen Gruppen und zuständigen Teams. Diese sind umso effektiver, je besser ihre Mitglieder zusammenpassen: bei Open Space finden sich die Gruppen-Teilnehmer durch das gemeinsame Interesse am Thema. Sie arbeiten nur zeitweise themenzentriert zusammen. Bei neuen Anforderungen bilden sich auch neue Projektteams.

"Es scheint mir die Zukunft des Systemischen Managements zu liegen in der Etablierung einer Kultur, in welcher die Autonomie selbstorganisierter Systeme als Ressource genutzt, statt als Störfaktor unterdrückt wird.

5.3. Das Modell von Führung in Open Space

Wie schon erwähnt, birgt *Open Space* immer die große "Gefahr" der Veränderung in sich: der Kulturveränderung, der Veränderung des Wertesystems, der Einstellung der Mitarbeiter, des Führungsmodells. Diese Veränderung geht häufig sogar über ein „Lernen“ der Organisation hinaus, denn es können sich innere Strukturen tiefgreifend ändern: Es findet Transformation statt, das „lernende System“ springt gewissermaßen auf ein neues Niveau der Integration von Komplexität, wodurch diese reduziert wird.

Ein solcher Transformationsprozeß ist in der derzeitigen Situation vieler Unternehmen erwünscht, um Anpassung an immer neue innere und äußere Bedingungen zu erlangen: Ervin Laszlo spricht von „evolutionärem Management“ (Laszlo 1992).

Gerade die Führungsebene steht vor neuen Aufgaben (vgl. Petri 1999):

- Führung „hält das Unternehmen zusammen“: Container-Funktion.
- Sie darf dem unvorhersehbaren Prozeß nicht im Wege stehen.
- Sie muss also soweit wie möglich Selbstorganisation zulassen können.
- Führung kann nicht mehr nur linear sein, sie muß im vernetzten System selbst auch vernetzt sein.
- Führung muß im System verteilbar sein, distributiv sein.
- Die Rollen der Führenden müssen sehr flexibel wechseln können, je nach Kontext.
- Führung muß jedoch paradoxerweise richtungsweisend, auf eine Vision ausgerichtet sein.
- Führung muß wertorientiert sein.
- Führung muß Innovation, Kreativität und Fehler zulassen und sogar ermöglichen.

In einer Open Space Veranstaltung kann ein derartiges neues Führungsmodell erlebt und im Hier und Jetzt geübt werden.

Der Facilitator führt oft non-verbal eine starke Ausrichtung auf eine Vision ein (in der Themenstellung verborgen) sowie eine klare Ausrichtung auf ein Wertesystem: Hierzu dienen die Regeln des „Go with the Flow“ und das „Gesetz der zwei Füße“ – Vertrauen auf den Prozeß und zueinander, Verantwortung für das Ganze und für die eigene Effizienz, Freiheit, Offenheit, Ehrlichkeit der Kommunikation etc.

Im weiteren Verlauf der Open-Space-Veranstaltung hält sich der Facilitator praktisch völlig zurück, um den Prozeß der Eigenentwicklung des Systems nicht zu stören oder nach seinen Erwartungen zu beeinflussen.

In diesem Führungsvakuum wird hier die Führung nun von allen übernommen, die ein Thema mit ihren Kollegen bearbeiten wollen. Hier sieht der Führungsstil sehr unterschiedlich aus: Einige Kleingruppen arbeiten mit einer sehr dominanten Führungsperson, andere versuchen sich in Basisdemokratie. Alle Varianten sollten bestehen bleiben, denn Vielfältigkeit dient der evolutionären Dynamik, es kann experimentiert und gelernt werden mit unterschiedlichen Kommunikationsmodellen.

Der Hilferuf der Geschäftsleitung einer großen Bank während der Veranstaltung an mich, bitte doch kurz alle Themengeber im Schnellverfahren in Moderationstechnik zu instruieren, „damit da auch was rauskommt“, führte zu einer gemütlichen gemeinsamen Tasse Kaffee, in der wir von der Angst, die Zügel aus der Hand zu verlieren, ablenken konnten: die „Zügel“ konnten beruhigt auf die Seite gelegt werden, bis die Open-Space-Session vorbei war.

Durch sein zurückhaltendes Verhalten zeigt der Prozessbegleiter hohes Vertrauen auf alle Teilnehmer und großen Respekt vor der Fähigkeit aller, ihr Wissen, ihre Kreativität und Lernbereitschaft zu nutzen, und den Prozeß selbst zu steuern. Vertrauen – das ist ein persönlicher Lernprozeß, den wir leisten müssen.

Gelingt eine Open-Space-Veranstaltung wirklich gut, so sind die Teilnehmer am Ende stolz auf die Vielfalt der dokumentierten Ergebnisse, froh und erfüllt von den reichhaltigen Kommunikationsmöglichkeiten und überzeugt, alles selbst erreicht zu haben. Je besser der Facilitator, desto weniger wird er hinterher überhaupt noch erwähnt: eine Tatsache, die man kennen sollte, bevor man sich für die Rolle des Open-Space-Facilitators begeistert!

Die Persönlichkeit des Begleiters selbst als Initiator und Garant der Kulturveränderung und „Container“ des Geschehens ist ausschlaggebend. Das Leiten einer OST-Konferenz verlangt zwar nur eine Planungszeit von Stunden, aber eine Vorbereitungszeit von fast „einem Leben“. Seine Aufgabe als Konferenzleiter ist es, „Raum und Zeit zu öffnen und zu halten“, so Harrison Owen. Es sei nicht sein Job, in irgendeiner Weise in den Prozeß einzugreifen. Er muß sozusagen unsichtbar sein. Dennoch ist seine volle, authentische Präsenz von ausschlaggebender Bedeutung: Er hält sich im Hintergrund und dennoch in Bereitschaft (Owen 1997). Der Facilitator wirkt als *Container*, hält den räumlichen und zeitlichen Rahmen und schützt den menschenwürdigen Umgang miteinander. Es handelt sich also nicht um eine Kontrollfunktion, sondern vielmehr um eine Schutzfunktion.

Diese Aufgabe bedarf langer und intensiver psychischer und emotionaler Vorbereitung, die jeder Leiter nach seinen persönlichen Bedürfnissen und Techniken gestaltet. Die Zeiten des intelligenten, energiegeladenen Experten als Leiter im Rampenlicht, der mit perfektem Konferenzdesign die Sache unter Kontrolle hat, sind hier vorbei: Auch für den Facilitator ist OST immer wieder ein Wagnis, in das er sich mit Zuversicht und Vertrauen auf sich selbst, die Gruppe und die Gesetze des Universums einlassen muß, denn: „Es gibt einen einzigen Weg, der den Mißerfolg eines Open-Space-Ereignisses garantiert, und das ist der Versuch, die Kontrolle zu behalten.“(Owen 1997).

6. Open Space und andere Großgruppen-Interventionen

Die Grundhaltung gegenüber dem Individuum, der ganzen Organisation und die Einstellung zu werteorientierten Transformationsprozessen ist bei allen systemischen Großgruppen-Interventionen sehr ähnlich (Marvin Weisbord in einem Gespräch: „We are all together in this.“). Der Unterschied besteht in der Frage, *wie* wir am besten und effektivsten die selbstgesteuerte Evolution der Organisation auf den Weg bringen. Bei der Wahl eines sehr strukturierten Verfahrens wie **Real Time Strategic Change** (RTSC), das wir besser bezeichnen mit **Whole Scale Change** (Dannemiller 1995) oder der stark vorstrukturierten **Zukunftskonferenz** (Weisbord 1995), oder schließlich von *Open Space* als dem am geringsten vorstrukturierten Verfahren sind Fragestellung und Kultur des Kunden-Unternehmens sowie die Zeitvorgaben und die Präferenz des Begleiters entscheidend.

Widerstand im System ist um so geringer, je weniger vorgegeben wird bzw. je selbstgesteuerter das Unternehmen arbeiten kann. Daher ist Widerstand gerade bei *Open Space* unserer Erfahrung nach kein großer limitierender Faktor.

Die in der Zukunftskonferenz von vielen als sehr hilfreich empfundene Sammlung von Erfahrungen der gemeinsamen Vergangenheit und die systematische Standortbestimmung und Wunschprojektion in die Zukunft sind Elemente, die bei *Open Space* auch angesprochen werden *können* – aber das bleibt hier dem Zufall überlassen.

Die Teilnahme an *Open Space* kann durch eine systematischere Einladung von *bestimmten* Stakeholder-Gruppen erweitert werden mit dem klaren Ziel, das gesamte System am Prozeß zu beteiligen, wie es die Zielsetzung bei der Zukunftskonferenz ist. Das wird auch wichtig, wenn wir Vertreter vieler Standorte multinationaler Firmen zusammenbringen wollen: Aus jedem Standort wird eine Anzahl von Vertretern eingeladen (wie beim Treffen der Nachwuchs-Führungskräfte eines globalen Luftfahrtunternehmens 1998).

Auch **Appreciative Inquiry** (Cooperrider et al 1999) hat große Ähnlichkeit mit der Haltung, die auch *Open Space* ermöglicht. Die Ausrichtung auf positive Geschichten des Unternehmens und die Kompetenz der individuellen Mitarbeiter und des gesamten Systems steht aber bei AI im Mittelpunkt des Interesses und bildet die Ausgangsbasis für die Veränderung. So haben wir eine Formulierung der Rahmenthematik von OS oft ebenfalls klar ausgerichtet auf die Fähigkeiten der Organisation, der Ablauf von *Open Space* wird eine positive Zukunftsperspektive erhalten: wir arbeiten damit ebenfalls *lösungsorientiert*.

7. Wie lässt sich Veränderung durch Open Space nachweisen?

Es ist wichtig, den *Open Space* Veränderungsprozess im Nachhinein fortzusetzen in anderer Form: Es ist gut, wenn weiterhin regelmäßig Räume zur Verfügung gestellt werden können für Austausch und Offenheit der Kommunikation aus den unterschiedlichsten Richtungen. Auf jeden Fall sollte nach dem *Open Space* Ereignis in einem Feedback-Prozeß mit Vorstand und Geschäftsleitung, dem Veranstaltungsteam und möglichst den Themengebern aus dem Verlauf des *Open Space*-Prozesses gelernt werden. Dies kann auch ein Erlebnis von Transformation verankern und Vertrauen schaffen auf den Erfolg einer neuen Phase der Umsetzung des Erarbeiteten.

Um qualitative Veränderung wie Lernen, Kreativität und Transformation, Gefühle und Befindlichkeiten, kurz die „weichen“ dynamischen Parameter, zu messen und zu bewerten, haben wir erste sehr befriedigende Erfahrungen gemacht mit den *Corporate Transformation Tools* von Richard Barrett, einem Kollegen und Kooperationspartner in Vermont, der jahrelang das Ethik-Forum der Weltbank geleitet hat. Damit stehen uns nun Instrumente zur Verfügung, eine werteorientierte Organisations-Transformation zu beschreiben und zu messen. Es werden

Werte-Audits vor und etwa ein Jahr nach einem Open-Space-Prozeß mit einigen oder allen Beteiligten durchgeführt. Diese ergeben einen direkte Hinweis auf die Transformation der Kultur. Mit dieser Methode wurden vor allem aus den USA bereits interessante Ergebnisse vorgelegt (Barrett 1998).

Fazit

Auf einen Nenner gebracht, läßt sich sagen: *Open Space* ist eine Methode des evolutionären Managements und Führungsstils, die sich an die aktuellen Anforderungen eines Unternehmens und an ganz neue innere und äußere Bedingungen und Veränderungen anpassen kann und die damit diesen Organisationen die Chance auf selbstgesteuerte Evolution gibt.

Es ist eine Methode des Durchbruchs für Organisationen: Die Anwendung eignet sich ebenso im Anfangsstadium einer Organisation, also als formgebende Methode mit der Frage „wie kommen wir wohin“ wie auch im kritischen Übergang von einer strukturierten, funktionierenden, bürokratisierten Periode in eine Phase radikaler Erneuerung und Kreativität. Durch die neueingeführten Regeln ist es eine Methode des Kulturwandels.

OST ist ein sehr strukturiertes Verfahren, Verlauf und Ergebnisse jedoch nicht genau vorherbestimmbar! Sicher ist nur: Es findet immer Veränderung statt, oft mehr, als so manchem lieb ist.

Effizienzsteigerung und „Open Spaß“ zeichnen Open-Space-Meetings in ihrer Wirkung aus, Mut zu Selbstorganisation und selbstverantwortlichem Handeln machen dies möglich. *Open Space* basiert auf den theoretischen Grundlagen der Systemtheorie und Chaostheorie, ihr Erfolg ist mit Hilfe von wertorientierten Meßinstrumenten verifizierbar, besser und schneller aber an den blitzenden Augen der Beteiligten ablesbar!

*Dr. Katrina Petri
Con.Cord.Consulting
Bahnhofstr. 11A
D-82347 Bernried*

*Tel. 08158-993143
Fax 08158-993144
email: Katrina@Petri.com
www.openspace.de*