

Katrina Petri

»Open Space Technology« oder: das Wunder der Kaffeepause

Ob wir wollen oder nicht: Wissen, Kreativität und Lernfähigkeit sind in jeder Organisation und Gemeinschaft vorhanden, müssen also im wesentlichen nur mobilisiert werden.

»Open Space Technology« (OST) ist eine Methode – oder eine Philosophie, eine Kultur, eine Haltung? –, Raum zu geben für die Entfaltung von produktiven Energien und Fähigkeiten aller Beteiligten einer Organisation oder Gemeinschaft.

Die von Harrison Owen Mitte der achtziger Jahre in den USA entwickelte Methode wurde seither auch in vielen Ländern Europas bei Großunternehmen, in Kirchengemeinschaften und bei kommunalen Prozessen wie der Agenda 21 mit Erfolg durchgeführt. Sie gehört zu den Großgruppen-Interventionen, die geeignet sind, Hunderte von Menschen von vielen Abteilungen und Hierarchie-Ebenen eines Unternehmens bzw. aus vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Perspektiven zusammenzubringen, um gemeinsam eine neue Realität zu kreieren.

Im folgenden sollen der Open-Space-Ansatz vorgestellt und die Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt werden. Dabei sollen Neugier und Lust auf Anwendung dieser Methode entstehen, die so viel mit so vielen in so kurzer Zeit bewegen kann.

Ein kurzer Blick in die Modelle sich selbst organisierender offener Systeme soll die Brücke schlagen zwischen Erleben und theoretischer Beschreibung.

1. Von der Kaffeepause zur Evolution von Open Space Technology

Der langjährige Organisationsberater Harrison Owen hatte Anfang der achtziger Jahre ein ganzes Jahr aufgewendet, um eine dreitägige Konferenz mit Vorträgen und Workshops zu organisieren. Leider stellte sich danach bei der Befragung der Teilnehmer heraus, daß diese durchdachte und im Detail geplante Konferenz zwar gut angekommen war, aber die Kaffeepausen waren bei weitem am beliebtesten!

Owen begann, den Prozeß dieser völlig unstrukturierten Kaffeepausen, die vor Energie und Enthusiasmus nur so sprudelten, zu hinterfragen, um daraus für die Gestaltung effektiverer Seminare zu lernen. Dies führte Mitte der achtziger Jahre zum Experimentieren mit einem prinzipiell neuen Konzept für die Gestaltung von Business Meetings. Dabei flossen Erfahrungen mit ein, die Owen in einem Dorf in West-Afrika während seiner Zeit im Peace Corps gemacht hatte: 500 Bewohner formierten sich in einem großen Kreis in der Dorfmitte und feierten vier Tage lang einen Initiationsritus in vorab nicht durchgeplanter, sondern selbstorganisierter Weise.

Diese neue Form seines Konferenz-Designs, bekannt geworden als »Open Space Technology«, 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. Mit dem Verzicht auf Kontrolle, auf ein fertiges Design und eine vorab geplante Agenda, hat Owen einen Weg gefunden, den Raum zu öffnen für kreative Prozesse, wobei die Kräfte des Widerstandes weitgehend außen vor bleiben. Vorgegeben sind 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 und für den Inhalt ebenso wie für die Lernprozesse, die Kommunikation und die Kultur der Konferenz.

2. Das Ganze funktioniert – aber wie? Die Durchführung der Open Space Methode

In dem Buch von *Harrison Owen* »Open Space Technology, A User's Guide« (*Owen 1995*, nur in Englisch erhältlich) wird der gesamte Prozeß ausführlich und einfach beschrieben.

2.1 Der Rahmen

Die *Anzahl der Teilnehmer* ist unbestimmt. Positive Erfahrungen sind gemacht worden mit Gruppen zwischen 5 und 900 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.

Die *Länge* einer OST-Konferenz beträgt drei Tage. Sie sollte nicht weniger als einen Tag (Zeit zur Bindung der Mitglieder und aktuelle Arbeit) und nicht mehr als drei Tage dauern (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 kleinen Gruppen statt.

Die wichtigste Bedingung sowohl für die Veranstaltung insgesamt als auch für die Kleingruppen ist die der »freiwilligen Selbstselektion«: Es werden alle Mitglieder der Organisation mündlich oder schriftlich informiert und 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: »*Passion und Verantwortung für das Thema sind Kern der Open Space Technology*«.

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 oder in begeisterter Kreativität, oder in kochender Synergie. Um was geht es, und wie werden die Einzelthemen gefunden?

- **Vorplanung**

Die vorherige Planung der Konferenz beschränkt sich, abgesehen von logistischen Fragen, auf die Bildung eines Rahmenthemas, das für die Organisation von zentraler Bedeutung ist. Immer muß es sich um ein wirklich relevantes Thema der jeweiligen Firma oder Institution handeln. Ziel muß sein, ein Resultat oder einen Aktionsplan zu entwickeln. Oft handelt es sich um Themenkreise, die die Zukunft einer Organisation, ihre Vision oder ihre Produktentwicklung, Marktanteile oder Kundenorientierung usw. betreffen. Niemals aber darf eine im Grunde bereits bekannte Antwort auf die Fragen erwartet werden. Hier wäre OST nicht die richtige Intervention.

- **Durchführung**

Die Konferenz beginnt mit der gesamten Gruppe im Kreis. Es werden kurz die wenigen Regeln erklärt, die auch für jeden sichtbar an der Wand zu lesen sind. Harrison Owen pflegt in sehr lockerer Form die Idee des Open Space zu beleuchten als einen Raum, in dem »High Learning« und »High Play« stattfinden, 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, sie auf ein Blatt zu schreiben, seinen Namen darunterzusetzen und dieses an der »Informationswand« mit Namen, Raum- und Zeitangabe aufzuhängen. Nachdem jeder, der dies wollte, sein Thema vor-

und angeschlagen hat, ist der »Marktplatz eröffnet«, es werden die Agenda gebildet, die Themengruppen auf die Räume und Zeiteinheiten verteilt.

Nun entscheidet jeder Konferenzteilnehmer, zu welchem der angebotenen Themen er einen Beitrag leisten möchte. Falls sich für ein spezielles Thema niemand interessiert, kann der Initiator selbst ein anderes vorschlagen oder sich einer anderen Gruppe anschließen. Bei Überschneidungen können Themen zusammengelegt werden.

Bei einer Fülle von Themen wird hier der Facilitator das erste Mal auf die Probe gestellt, autoritär ordnend einzugreifen. Meiner Erwartung und Erfahrung gemäß funktioniert aber eine Koordination aller Themen, die Verteilung auf Räume und Zeiten am aller-schnellsten und fröhlichsten in Selbstorganisation (vgl. Verkehrsregelung in Neapel). Also nur Mut!

Es sollten nicht zu große Gruppen gebildet werden, da sonst die Teilnehmer wieder in eine inaktive Zuhörer-Rolle hineingeraten können.

Durch dieses Verfahren 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 Fokus-gruppen mitzuwirken.

Sobald der Prozeß der Agenda-Entwicklung abgeschlossen ist, kann die Arbeit in den neu gebildeten Fokusgruppen beginnen. Hier können unterschiedliche Prozesse ange-wendet werden, meistens jedoch wird ein verbaler Dialog gewählt. Aber auch kreative Techniken wie Malen oder etwa Pantomime können zur Anwendung kommen.

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 – auch informelle wie Garten, Terrasse oder ähnliches – zur freien Verfügung stehen.

Die Agenda wird am Morgen jedes Tages im großen Kreis modifiziert und ergänzt (Morning News). Auch jeden Abend kommt die gesamte Gruppe für ca. eine Stunde zum Informationsaustausch zusammen (Evening News). Danach ist der Abend frei zur Selbstorganisation ohne Thematik.

Nun kann auch mit und ohne Musik gefeiert werden. Wer das Bedürfnis, unter Kontrolle zu sein, noch nicht aufgegeben hat, bekommt hier noch einmal eine Chance. Und nie, so Harrison, darf das Prinzip »High Play« vergessen werden. Open Space soll Spaß machen, denn genau dort liegt die Energie.

- **Nur eine Handvoll Regeln**

»Das Gesetz der zwei Füße« ist das Gesetz der Freiheit und der Selbstverantwortung. Es besagt, daß jeder Teilnehmer – mit Ausnahme der Themen-Initiatoren – das Recht hat, eine Arbeitsgruppe oder Interaktion zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, in dieser Situation nichts 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 OST ist dies ein nicht nur akzeptiertes, sondern erwünschtes Verhalten: Jeder Teilnehmer ist verantwortlich 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 vertiefen, weiterfliegen und so von einer Gruppe zur anderen befruchtend wirken. Schmetterlinge dagegen nehmen es leichter, sie fliegen ebenfalls von einem Thema zum anderen, aber vertiefen sich in keines. Man findet sie auch auf der

Terrasse und im Garten. Sie tragen aber nur scheinbar nicht bei zum großen Thema, oft dienen sie 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.

»Die vier Richtlinien«:

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.

Diese Regeln werden auf die Gesamtgruppe und auf die Kleingruppen bezogen, sie sind die Regeln des »Go with the flow«. Sie werden sichtbar aufgehängt und sind selbsterklärend. Dennoch ist es gut, sich immer daran zu erinnern, Vertrauen hinsichtlich des Prozesses zu und der Richtigkeit dessen, was sich ereignet, zu bewahren. Es ist erstaunlich, daß auch der Zeitrahmen im wesentlichen selbstorganisiert eingehalten wird und nicht der ständigen Kontrolle bedarf.

Harrison Owen erklärt all diese einfachen Dinge in höchstens einer halben Stunde. Und auch die findet er schon zu lang, was den Inhalt betrifft. Worum es aber 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 OST-Neulinge am liebsten den Raum: Unsicherheit und Unruhe vor dem großen Chaos machen sich breit: Keiner weiß, wozu er eigentlich da ist und was er nun machen soll oder will. Aber schon wagen sich die ersten Mutigen in den Kreis und geben ihr Thema mit Engagement bekannt. Das Eis ist gebrochen.

Eine Open-Space-Konferenz wird immer in der Gesamtgruppe mit einem Reflexionsprozeß abgeschlossen: Jeder Teilnehmer kann 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. Auch hier kann man unterschiedliche Prozesse aus der Gruppenarbeit anwenden (»Blitzlicht«, »Talking Stick« etc.)

Übrigens muß auch bei Open Space niemand auf seine Kaffeepause, die sogenannten »Meta-Kaffeepausen«, verzichten. Und das Erstaunliche ist, daß die Atmosphäre vor allem am ersten Tag wie immer in den Pausen frischer und gelöster ist, während am dritten Tag schon kaum mehr unterscheidbar ist, wer gerade »arbeitet«: Überall wird mit viel Engagement geredet, mit und ohne Kaffee. Ein Weg, Arbeit, Engagement und Freude zu integrieren?

- **Open Cyberspace**

Jeder Referent einer Arbeitsgruppe wird gebeten (niemals angewiesen!), auf einem der im Versammlungszimmer bereitstehenden Computer die Ergebnisse nach dem »KEKK-Prinzip« (kurz, einfach, konkret, knackig) zu dokumentieren. Auf diese Weise trägt jeder Teilnehmer das aktuelle Werk aller nach Hause. Für viele Firmen ist es von großem Wert, die Arbeit der Fokusgruppen der OST-Konferenz somit ohne Zeitverzug fortsetzen zu können.

- **Auswahl der Themen**

Bei einer sehr hohen Anzahl von Themen muß häufig die Komplexität reduziert werden. Zu diesem Zweck bekommt bis zum Ende der drei Tage jeder alle gedruckten Protokolle ausgehändigt und kann in der nächsten halben Stunde überfliegen, was er nicht schon gelesen hat. Jeder wird dann gebeten, die fünf Thematiken herauszusuchen, die ihm am wichtigsten erscheinen oder deren Umsetzbarkeit am wahrscheinlichsten ist. An eine Tabelle aller Themen des OST-Seminars auf der Pinnwand werden entsprechend von jedem Teilnehmer fünf Prioritätspunkte geklebt. Nach Auszählung kann man dann z.B. die ersten zwanzig Themen herausfiltern. Diese können nun nochmals separat ausgeschrieben werden, so daß jeder gemäß aktuellem Interesse und Energie seinen Namen daruntersetzen kann als Verpflichtung, auf die Umsetzung hinzuwirken.

- **Implementierung und »Nachsorge«**

Das erzielte Empowerment ermöglicht es, die dokumentierten Themen und Aktions-schritte nochmals nach Prioritäten zu ordnen, die »richtigen« Personen einzubinden und auf eine möglichst rasche Implementierung hinzuwirken. Hierbei übernehmen häufig die Leiter der Fokusgruppen auch weiter die Führung, da sie sich am meisten mit der Thematik identifizieren.

In den turbulenten Zeiten der Kulturveränderung einer Organisation kann nach einer Open-Space-Konferenz eine Begleitung durch professionelle »Katalysatoren« (*Schein 1987*) von außen im Sinne der »Servant Leadership« eine große Hilfe sein (*Block 1993*). Die Haltung des OST-Ansatzes sollte dabei möglichst erhalten bleiben. Dabei wirkt der Berater nur von außen unterstützend auf den inneren Veränderungsprozeß der Organisation (*Bastianello 1996*). Also auch hier die Einstellung »Hilf mir, es selbst zu tun« (*Maria Montessori*).

2.3 Die Rolle des Facilitators

Die Persönlichkeit des Facilitators als Initiator und Garant der Kulturveränderung und »Container« des Geschehens ist ausschlaggebend. Gehe ich von meiner persönlichen Auffassung von professioneller Ethik aus, so verlangt das Leiten einer OST-Konferenz zwar nur eine kurze Planungszeit, aber eine Vorbereitungszeit von fast einem Leben. Harrison Owen ist hier Modell und Mentor.

Die Aufgabe des Konferenz-Leiters ist es, »Raum und Zeit zu kreieren und zu halten«. Es ist 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 1995*). Wenn es zu Angriffen kommt wie: »Sie tun ja gar nichts« oder »Wofür bezahlen wir Sie eigentlich, wenn Sie jetzt nicht wenigstens mal eingreifen«, muß er gelassen und mit Vertrauen auf den Prozeß reagieren. Das gibt den Teilnehmern wieder Sicherheit und Kraft, auch chaotische Phasen durchzustehen, aus denen neue Kreativität entsteht.

Diese Aufgabe bedarf intensiver psychischer und emotionaler Vorbereitung, die jeder Leiter nach seinen persönlichen Bedürfnissen und Techniken gestaltet. Die Zeiten des intelligenten, energiegeladenen professionellen Trainers 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 1995*).

Beispiel eines kommunalen Open Space Prozesses: Münchner Agenda 21

Im Herbst 1997 wurde in München ein eintägiges Open-Space-Seminar anberaumt mit dem Rahmenthema: »Kontinuität des Agenda-Prozesses, die zweite Phase«. Eingeladen waren Vertreter und Leiter von relevanten Organisationen.

Es erschienen 23 Vertreter verschiedener Umwelt-Organisationen, aus Parteien und Stadtverwaltungsreferaten. In Rekordzeit wurden ca. 50 Themen vorgestellt und angeschlagen. Die Marktplatz-Phase mit Koordinierung und Zusammenlegung von Themen und Verteilung auf Räume und Zeiten hat die Gruppe selbst in 17 Minuten organisiert. Es wurden in zwei Sitzungen nur noch sieben Sammelthemen, auf die sich die Gruppe geeinigt hat, bearbeitet. Am frühen Abend konnten die Teilnehmer mit einer gedruckten Dokumentation von 10 Seiten nach Hause gehen. Es war wieder Vertrauen und Lust auf Zukunft entstanden, wenn auch die Zeit als zu kurz empfunden wurde, zusätzlich zu einer Fülle von konkreten Ideen und Visionen, genaue Strukturen für die Zukunft zu entwickeln.

Interpretation des Prozesses

Da die Anwesenden nach Selbstselektion zu denjenigen in der Gesellschaft gehören, die sich mit Enthusiasmus und Verantwortungsgefühl für das Wohl aller einsetzen, ist es kein Wunder, daß diese innovative und visionäre Gruppe so viele Themen vorschlug. Erst ein Verdichtungsprozeß konnte das Maß auf das Machbare reduzieren.

Es stellte sich wieder heraus, daß ein Open Space von nur einem Tag zwar die Identifikation und Bearbeitung vieler Themen zuläßt, das Ablaufmuster gruppenspezifischer Prozesse jedoch mehr Zeit erfordert: Die Phasen von Anfangs-Enthusiasmus, Arbeit, »Chaosphase« eventuell mit Konflikten, Bildung von tieferem Vertrauen, Risikobereitschaft, innovativere Arbeit, Gemeinschaftsgefühl ... laufen dann gedrängter ab, es kann auch zum Halt in bestimmten Phasen kommen.

Wenn also nicht mehr Zeit zur Verfügung steht, kann der Prozeß im Sinne von Open Space sozusagen »im Off« von den Kleingruppen weitergeführt und zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zusammengeführt werden.

3. Leistung und Wirkung von Open Space Technology

3.1 Leistungen von Open Space Technology

Die Leistung der Open Space Methode ist quantitativer und qualitativer Natur: Die Dokumentation von Aktionsschritten, die sich aus der Arbeit der Fokusgruppen ergeben, ist meßbares Ergebnis. Die Selbstorganisation und Verantwortung für die verschiedenen Agendathemen dagegen führt zu einer entscheidenden qualitativen Veränderung der Organisationskultur (*Schein 1992, Bastianello 1996*).

Diese Veränderung geschieht schnell und wird individuell von den Teilnehmern und kollektiv vom ganzen System getragen, wenn – und das ist die Bedingung – das Management bereit ist, eine solche Veränderung zuzulassen. Diese Bereitschaft, das Unbekannte auf sich zukommen zu lassen, selbst mit der »Gefahr der Veränderung«, muß unbedingt im Vorfeld offen angesprochen und ein Commitment muß eingeholt werden. Damit aber werden bereits die Weichen gestellt: Das »grüne Licht« für die Veranstaltung eines Open-Space-Workshops einzuholen ist bereits eine wichtige Intervention der Organisations-Veränderung!

Durch ein schnell entstehendes Gemeinschaftsgefühl über alle Ebenen hinweg werden Risikobereitschaft, Lernen und Innovation in Eigenverantwortung und in Verantwortung für das Ganze möglich.

Auch die Wahrscheinlichkeit, die angestoßenen Projekte weiterzuführen, ist hoch. Gemeinsame Visionen werden durch Kommunikation mit allen Interessierten entwickelt. Im Aufarbeiten von Problemen fühlen sich Teilnehmer häufig endlich gehört. Dennoch ist der Blick überwiegend nach vorn gerichtet auf zukunftsorientierte Lösungsmöglichkeiten und Aktionsplanung.

Beispiel: Rockport Shoes, USA

Der CEO berichtete über das Potential seiner Firma: »Ich wußte, daß soviel mehr möglich war, wenn man die Profitabilität und die Ressourcen der Firma bedenkt ... Ihre Sicht war viel zu bescheiden. Wir mußten die top-down-Mentalität unterbrechen, die Firma funktionsübergreifend organisieren, um künstlich begrenzte Zielvorstellungen zu durchbrechen.« (Rao 1994). Zwei Jahre später betrachteten die Angestellten von Rockport die Open-Space-Konferenz als Meilenstein: Sie haben 144 ihrer 148 dokumentierten Aktionsempfehlungen implementiert. Deutliche Veränderungen des Verhaltens am Arbeitsplatz wie Verantwortungsgefühl und gemeinsames Lernen halten an. Kleinere Open-Space-Meetings, wie z.B. zur Koordinierung von Herstellung und Verkauf, werden weiterhin situationsgerecht abgehalten (Bastianello 1996).

3.2 Wirkung auf die Teilnehmer

Erstaunlicherweise werden die Werte und der Prozeß sowie die Atmosphäre und Kultur des Open-Space-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.

Beispiel: Münchner Agenda 21

Es kam im Verlauf des Open Space Seminars wieder Leben in den Agenda-Prozeß, von dem momentan niemand genau weiß, wohin er geht. Dennoch wurden wieder Energien geweckt, trotz hoher Komplexität der Aufgabenstellung und geringer finanzieller Mittel das Selbstvertrauen der Beteiligten gestärkt und der Glaube an die Zukunftsfähigkeit des Agenda 21 Prozesses selbst wieder gestärkt. Dies verriet das hohe Energieniveau, Themen wie »Zündfunken« und nicht zuletzt das Feedback »Ich sehe wieder Land«, »Ich habe wieder Lust, die Arbeit anzupacken«, »Ich bin ja gar nicht müde« etc.

Die Freiheit zur Selbstorganisation führt zu neuer Energie und zur Annahme von Verantwortung für das Projekt und die Gemeinschaft. Die Bereitschaft, mit Mut zum Risiko und Ehrlichkeit zu kommunizieren, verbindet die Teilnehmer schnell zu einer »Lernenden Gemeinschaft in Aktion« (Bastianello 1996).

Das Gefühl von Unsicherheit und Konfusion kennt fast jeder OST Teilnehmer. Vor allem für Führungskräfte ist die Aufgabe von Kontrolle ungewohnt und häufig angstausslösend, erwartet man doch wenigstens vom Vorgesetzten immer »die richtige Antwort«. Der sogenannte »Kontrollverlust« ist in unserem Kulturraum zudem mit negativem Stigma belegt. Die momentane Konfusion, oft eine ganz normale Phase im Gruppenprozeß, hält aber nur in seltenen Einzelfällen an und kann nicht in Kreativität umgesetzt werden. Ein zu kurz angesetztes Seminar kann aber auch einmal in Konfusion enden: Dann ist es wichtig, daß der Facilitator auf die Zusammenhänge der Dynamik des OST-Prozesses sanft aufmerksam macht und Vorschläge zur Fortführung macht, um die Energie zu erhalten.

Hier ist wieder die Rolle des Facilitators, der auch für Chaos den Raum öffnet und Unsicherheit sowohl bei sich als auch bei der Gruppe zuläßt, entscheidend für den Erfolg:

Greift er radikal ein und geht in die Rolle des Retters, des Doktors oder des Allwissenden, stellt sich Widerstand ein, und es ist um die aufblühenden Energien geschehen.

3.3 Anwendbarkeit und Grenzen von OST

Open Space wird im Profit- und Non-Profit-Bereich angewandt, in öffentlichen Institutionen, im kirchlichen Bereich und bei kommunalen Prozessen ebenso wie bei multinationalen Firmen vieler verschiedener Länder.

OST hat sich als Meetingformat in den Fällen besonders bewährt, in denen sehr heterogene Gruppen zusammenarbeiten wollen oder müssen und in denen komplexe, potentiell konfliktreiche Fragen zu lösen sind, für die es noch keine Antwort gibt (*Bastianello 1996*). Besonders gute Erfahrungen wurden gemacht bei Firmen-Mergers (Zusammentreffen von zwei Organisations-Kulturen), bei der Suche nach Vision und Mission, bei Fragen der Mitarbeiter-Motivation, nach Marktstrategien und Breitenwirkung etc.

Open Space Technology ist eine Methode des Durchbruchs. Sie ist am effektivsten und unter Umständen überlebenswichtig für Organisationen, die sich in einem kritischen Übergangsstadium befinden.

Drei Bedingungen treiben Open Space geradezu an:

- ein hoher Grad an Komplexität der Aufgabe,
- ein hoher Grad an Unterschiedlichkeit der Teilnehmer,
- ein hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe (Leidensdruck).

In Open Space kann Begeisterung generiert werden, Diversität der Menschen genutzt werden, Komplexität bewältigt werden.

Im Falle von kommunalen Projekten ist es, wie auch bei der Zukunftskonferenz, wünschenswert, Vertreter aller beteiligten Interessengruppen der Gemeinde einzuladen. So kann eine neue Interessen-Gemeinschaft entstehen, und Probleme können aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet werden. Es waren bei dem Open Space der Agenda-21-Gruppe u. a. Vertreter des Bürgermeisters, des Umweltschutz- und Sozial-Referates, anderer Umweltgruppen sowie von Parteien anwesend.

Wie bereits erwähnt, gibt es nach Harrison Owen den einen sicheren Fall des Versagens von OST: Er tritt ein, wenn man den Prozeß in irgendeiner Weise kontrollieren möchte, sei es als Facilitator oder als Firmenleitung. Dann werden Kreativität, Empowerment, Verantwortungsbewußtsein und Gemeinschaftsgeist verstümmelt. Kontrolle verhindert Selbstorganisation.

Deshalb kann OST nicht erfolgreich sein in der Anwendung bezüglich sehr spezifischer Fragestellungen, wie beispielsweise die Planung der Installation eines firmeninternen elektronischen Informationssystems. Auch die angebliche Mitbeteiligung von unten, z. B. bei der Entwicklung einer Firmenvision, die bereits als Entwurf von oben präsentiert wird, ist wenig erfolgversprechend: Es wird sich sofort Widerstand aufgrund mangelnder Freiheit einstellen.

Bei der Anwendung von OST auf sehr große Gruppen können sehr viele – über hundert – Themen zur Sprache kommen. Es könnte schwierig werden für einen Betrieb, vor allem für die Führungskräfte, all diese Themen umzusetzen, falls nicht genug Commitment der Teilnehmer vorhanden ist. In diesem Fall kann die Enttäuschung über »wieder eine neue Konferenzform« groß sein. Es empfiehlt sich daher, häufig kleinere, etwa auf eine Abteilung beschränkte OS-Treffen abzuhalten »to keep up the spirit« (*Owen 1995*). Er geht davon aus, daß OST nicht nur eine Methode zur effizienteren Gestaltung von Meetings ist, sondern eine Einstellung, eine Haltung, eine Philosophie (*Owen 1997*).

3.4 Vom Erleben zur Theorie zum Erleben

»Open Space ist einfach schön«, für die meisten jedenfalls. Sie fühlen sich voller Energie und auf nicht recht faßbare Weise »transformiert«. »Das kann man eben nicht erklären«. Dennoch einige Gedanken zum theoretischen Hintergrund des Geschehens:

Obwohl uns eine stringente Theorie zu kreativen sozialen Prozessen derzeit noch nicht zur Verfügung steht, lassen sich Modelle aus der Theorie Komplexer Systeme (*Prigogine 1984*), speziell aus der Dynamischen Systemtheorie (*Laszlo 1989*) auf die Wirtschafts- und Sozial-Kybernetik (*Ulrich/Probst 1988*) anwenden.

Ich gehe 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 entwicklungsfähig, 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 wird das System in einen chaotischen Zustand versetzt. Es verhält sich nur scheinbar ungeordnet, jedoch prinzipiell unvorherbestimmbar (*Laszlo 1989*).

Selbstorganisation und Autopoiese (die Fähigkeit, sich selbst zu generieren) sind Kern dieser Theorien und haben viel weitreichendere Relevanz für das Leben von Organisationen, als es im ersten Moment erscheint. Ich verstehe Open Space Technology als einen einfachen Rahmen, 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 welchem die zu komplex gewordene Organisation in einen Zustand gerät, in dem in nur scheinbar ungeordneter und chaotischer Weise in Subsystemen experimentiert wird, und dies mit allerlei neuen Prozessen, Strukturen und Ideen. Niemand weiß vorher, wie und wohin genau diese Entwicklung geht. Doch plötzlich sind Lösungen vorhanden (*Bastianello 1995, Wheatley 1993*).

Dieses Phänomen ist auch als »Emergenz« bekannt: das plötzliche Auftreten von neuen System-Eigenschaften, die nicht Eigenschaften der Untersysteme waren. Warum entsteht z. B. plötzlich eine positive zukunftsorientierte Stimmung in einer Organisation, in der die meisten unfroh und kritisch herumrörgeln und man sich mehr in der Gerüchteküche aufhält als am Arbeitsplatz oder in einer gut gelaunten Kaffeepause?

Der Open-Space-Prozeß wird so zum Übungsfeld für die Gesamtsituation der jeweiligen Organisation in turbulenten Zeiten, wo alte Strukturen zu komplex geworden sind und keine Adaptation mehr an die Anforderungen von innen und außen garantieren, wo aber neue und intelligentere Strukturen und Strategien noch nicht »erlernt« sind. 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.

Open Space Technology ist also eine Methode des Durchbruchs für Organisationen vor allem im kritischen Übergang in eine Phase radikaler Erneuerung und Kreativität. Sie wird zu einem Überlebensmechanismus, beispielsweise beim Übergang einer Start-up-Firma zu einem großen Unternehmen, oder beim Wandel einer reifen, hochbürokratisierten Firma hin zu mehr Flexibilität und Lebensfähigkeit auf dem globalen Markt (*Bastianello 1996*).

Die Ergebnisse von vielen OST Konferenzen rund um den Erdball belegen immer wieder eine persönliche und organisationale 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« (OST 13, 1995). Eine Transformation zu Empowerment, Commitment, Selbstverantwortung, Lernen und Innovation und schließlich einem erstaunlichen Gemeinschaftsgefühl.

Dennoch ist es uns derzeit noch nicht möglich, diese Prozesse in der Realität zu messen, da wir nur unvollständige Modelle haben, um qualitative Veränderungen wie Lernen, Kreativität und Transformation, Gefühle und Befindlichkeiten, kurz die »weichen« dynamischen Parameter, zu beschreiben.

Vor allem in diesen Umbruchsituationen sieht man, zu welchen ungeahnten Möglichkeiten kollektive Kaffeepausen in Open Space fähig sind, vorausgesetzt, keiner setzt die Beteiligten unter Druck, nicht einmal der Facilitator oder der Vorgesetzte. Vorausgesetzt, alle können sich frei bewegen und sind frei zu Selbstorganisation, Vernetzung, Kreativität und Reflexion.

Da komplexe Theorien komplexer Prozesse zu Komplexen führen können, meine Empfehlung: Open Space Technology muß man erleben! Testen Sie das Wunder der kollektiven Kaffeepause!

Literatur

Axelrod, D.:

Getting Everyone Involved. In: Journal of Applied Behavioral Science, Special Issue on Large Group Interventions. 1992, S. 499–510

Bastianello, M.:

Open Space and Organizational Evolution, Lecture at Organization Transformation Network (OTN). Boston 1995.

Bastianello, M.:

The Innovative System's Model, Unveröffentl. Mitteilung zur Dissertation, Boston 1996

Block, P.:

Stewardship, Choosing Service over Self-Interest. San Francisco 1993

zu Bensen, M.:

Simultaneous Change, Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 1995/4, S. 30–43

Bunker, B./Alban, B.:

Large Group Interventions for Organizational Change: Concepts, Methods and Cases; Conference Readings, National ODN Conference. Dallas 1996

Daniel, M. W.:

An Ethnographic Study of an Open Space Meeting: Self-Organization at Work, Dissertation in Philosophy. Univ. of Maryland 1994

Espejo, R./Schwaninger, M.:

Organizational Fitness, Corporate Effectiveness through Management Cybernetics. Frankfurt/M., New York 1993

- Handy, C.:*
Managing the Dream. In: Chawla, S./Renesch, J. (Hrsg.): Learning Organizations. Portland, Oregon 1995
- Isaacs, W.:*
Dialogue: The Power of Collective Thinking. In: The System's Thinker 1993/3
- Laszlo, E.:*
Design for Destiny. New York, 1989; Deutsche Ausgabe: Global Denken, Die Neugestaltung der vernetzten Welt. Horizonte Verlag 1989
- Owen, H.:*
Open Space Technology, A User's Guide. Potomac, Md. 3. Aufl. 1995
- Owen, H.:*
The Millennium Organization. Potomac, Md. 1994
- Owen, H.:*
Expanding Our Now, The Story of Open Space Technology. San Francisco 1997
- Petri, Katrina:*
Let's Meet in Open Space! Die Story von Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation. In: Organisationsentwicklung 1996/2
- Probst, G./Ulrich, H.:*
Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern 1988
- Prigogine, I./Stengers, I.:*
Order out of Chaos. New York 1984
- Rao, S.:*
Welcome to Open Space. In: Training 1994/4, S. 52–56
- Senge, Peter:*
The Fifth Discipline. New York 1991
- Schein, E.:*
Process Consultation. Reading, Ma. 1987
- Schein, E.:*
Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 2. Aufl. 1992
- Weisbord, M.:*
Discovering Common Ground. San Francisco 1993
- Wheatley, M.:*
Leadership and the New Science, Learning about Organizations from an Orderly Universe. San Francisco 1992