

# Open Space Conference

Hintergrund, Methode, Nutzung

## Hintergrund

Grossgruppeninterventionen in Organisationsentwicklungsprozessen haben alle zum Ziel, im Sinne der lernenden Organisation, die involvierten Anspruchsgruppen in die Entwicklungsprozesse einzubeziehen und somit die Anspruchsgruppen und Mitarbeitenden in die Pflicht zu nehmen. Aus der Gesamtheit der Mitarbeitenden entwickelte Visionen, Ziele, Strategien, Grundsätze, Spielregeln und Massnahmen legen Energien frei, welche ein System effizient und effektiv verändern. Selbst gelernt und erfahren ist wirkungsvoller als von ‚oben‘ befohlen oder bestimmt.

## Die Geschichte des Open Space

Harrison Owen, der ‚Erfinder‘ der Methode stellt die Geburtsstunde der Open Space Technology selber wie folgt dar:

‚Im Jahr 1983 hatte ich Gelegenheit eine internationale Konferenz für 250 Teilnehmer zu organisieren. Daran habe ich ein ganzes Jahr lang hart gearbeitet. Nach den üblichen Enttäuschungen und Egokränkungen, die mit einem solchen Ereignis einhergehen, beschloss ich, so etwas nie wieder zu machen. Zusätzliche Bestätigung erfuhr dieser Entschluss am Ende der Konferenz, als alle Beteiligten (ich eingeschlossen) zu dem einhelligen Schluss kamen, dass der beste und wirklich nützliche Teil der Konferenz, auch wenn die Konferenz insgesamt sehr gelungen war, aus den Kaffeepausen bestanden hatte.

... doch das Beste waren  
die Kaffeepausen ...

Soviel zu meiner einjährigen Bemühung um eine perfekte Organisation von Informationsblättern, Vorträgen, Teilnehmern und Rednern. Das einzige, das allen gefallen hatte, war gleichzeitig die einzige Sache, mit der ich als Organisator nicht das Geringste zu tun gehabt hatte – die Kaffeepausen. Das musste etwas zu bedeuten haben!‘

Erfahrungen, die Harrison Owen als Fotojournalist mit dem ‚Palaver in westafrikanischen Dörfern gemacht hatte, schienen in dieselbe Richtung zu zielen. So begann er, den Prozess der vor Energie und Enthusiasmus sprudelnden ‚Kaffeepausen‘ zu hinterfragen, um daraus für die Gestaltung effektiverer Seminare zu lernen.

## Voraussetzung: Leidenschaft und Freiwilligkeit

Damit Open Space Technology funktioniert muss man sich auf eine konkrete Aufgabe oder geschäftliche Frage konzentrieren, für die alle Beteiligten leidenschaftliches Interesse aufbringen. Wenn den Beteiligten klar ist was sie tun wollen, und sie Interesse daran haben die Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, lösen sich organisatorische Fragen scheinbar in Luft auf.

Freiwilligkeit und dringender Handlungsbedarf sind grundlegende Voraussetzungen für die erfolgreiche Wirkung einer Open Space Gestaltung einer Open Space Veranstaltung.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

## Wenige Grundsätze

Dies sind die vier (Hinter-)Grundsätze, welches ‚Kaffeepausen‘ Regeln sind:

- Wer immer zu einem Gespräch oder Gedankenaustausch zusammenkommt, es sind dies die richtigen Leute.
- Was immer geschieht, es ist das einzige was geschehen kann
- Es, der Gedankenaustausch, das Gespräch oder der Vereinbarungsprozess, fängt an, wenn die Zeit dafür reif ist.
- Vorbei ist vorbei: Die Kaffeepause hat ein klar bestimmtes Ende (und wenn das Gespräch nicht geführt wurde ..., habe ich die Chance verpasst ...).

## Ablauf einer Open Space Konferenz

1. Begrüssung, Setzen des Themas, Fokussierung der Gruppe  
Beschreibung des Verfahrens  
Erstellung des Anschlagbrettes  
Marktplatz  
Themenfokussierte Workshops  
Präsentationen und Berichte  
Schlussreflexion

Ablaufschritte im Detail:

1. Begrüssung, Fokussierung der Gruppe  
Der Sponsor/die Systemspitze/die Geschäftsleitung begrüsst die Anwesenden im Kreis. Ein paar wenige Worte reichen. Hier geht es darum, das Schirmthema, den Grund, weshalb ‚zur Kaffeepause‘ eingeladen wurde, anregend und herausfordernd darzustellen. Es gibt keine Agenda – noch nicht. Die inhaltliche Tagesordnung wird im Verlaufe der Veranstaltung auf dem Marktplatz entstehen. (siehe weiter unten).
2. Beschreibung des Verfahrens und erste Schritte  
Die Teilnehmer sind in der Regel verunsichert und neugierig:  
Neue Umgebung, leere Agenda ...  
Nun werden die Spielregeln erklärt, welche es braucht, damit Themen zu bearbeitbaren Themen werden können:  
Den Teilnehmenden wird die Gelegenheit geboten, Themen, welche sie beschäftigen, die sie besprechen und bearbeiten möchten und für die sie zusammen mit anderen Teilnehmenden nach Lösungen suchen wollen, auf grosse Papierbogen aufzuschreiben.
3. Der Marktplatz  
Auf einer Art Marktplatz werden nun alle Themen, welche von Mitarbeitenden bearbeitet werden wollen, feilgeboten. Kolleginnen und Kollegen werden gesucht, die Mitentwickeln und Mitgestalten werden. Zeitfenster und Arbeitsplätze werden festgelegt, damit sich die Interessenten und Interessentinnen zur Arbeit treffen können. Für ein Thema interessieren sich vielleicht 15 Kolleginnen und Kollegen, für ein anderes vielleicht nur zwei.

Was immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen mag

#### 4. Die Workshops – die eigentlichen Kaffeepausen

Die Workshops beginnen wie auf dem Marktplatz vereinbart. Nur das dafür vorgesehene Zeitfenster ist fest – alles andere unterliegt der Regel: ‚Was immer geschieht - es ist das einzige was geschehen kann‘. Manche Gruppen werden in ihrer Arbeit sehr konkret, einige erzielen klare Vereinbarungen und in anderen Gruppen bleibt es beim angeregten Erfahrungs- und Informationsaustausch.

Alles ist freiwillig und alles ist möglich. Jeder Teilnehmer 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, verlässt er die Gruppe und sucht sich ein Thema, das besser passt.

Je nach Dauer der Veranstaltung werden 3, 4 oder noch mehr ‚Kaffeepausen‘ durchgeführt und die Teilnehmenden können sich in verschiedensten Themen engagieren.

#### 5. Präsentationen und Berichte

Um allen anderen die Erkenntnisse einer Gruppe verfügbar zu machen, werden am Schluss einer Kaffeepause die wichtigsten Diskussionspunkte, Erkenntnisse oder Anregungen schriftlich festgehalten und auf dem Marktplatz ausgestellt. Bei Veranstaltungen mit weniger als 40 Teilnehmern werden sie in kurzer und anregender Form den anderen Teilnehmenden vorgestellt.

#### 6. Schlussreflexion

Die Konferenz wird mit einer abschliessenden Reflexion und einem gemeinsam vereinbarten Ausblick, in dem festgehalten wird, was mit den Erkenntnissen und Lösungsideen geschehen wird und geschehen soll, abgeschlossen.

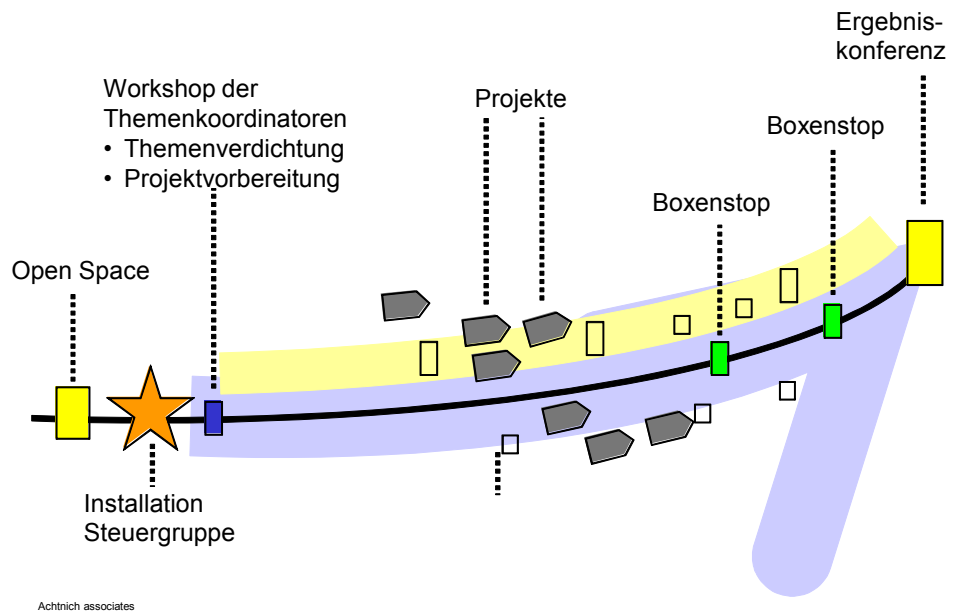
### **Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer ...**

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer

Die Open Space Veranstaltung selber schafft bereits einen starken Antrieb zur Umsetzung. Förderlich für die nachhaltige Umsetzung von Ideen sind folgende Begleitmassnahmen im Arbeitsalltag:

- Klare Verpflichtungen auf Massnahmen.  
Wichtig dabei ist es, den Rahmen zu schaffen, der es den Teilnehmern ermöglicht, aktiv zu werden
- Unterstützung in der Projektführung  
Den Umsetzungsgruppen respektive den Gruppenleitern Unterstützung in der Projektführung anbieten (Project-Management-Support)
- Umsetzungsfortschritte transparent machen  
Die verschiedenen Umsetzungsgruppen über den Umsetzungsfortschritt und die Aktivitäten der jeweils anderen Gruppen zu informieren, z.B. durch
  - Newsletters
  - regelmässige Treffen von Vertretern der Gruppen
- Ressourcen bereitstellen  
Den Umsetzungsgruppen die notwendigen Ressourcen wie Zeit, Besprechungsräume, Geld zur Verfügung stellen
- Den Follow-up sicherstellen und in einer Ergebniskonferenz zeigen, was alles entstanden ist  
Nach einigen Monaten eine halbtägige Follow-up-Veranstaltung durchführen, während der die Gruppen präsentieren, was sie getan haben, und welche nächsten Schritte sie planen.  
Peer pressure wirkt oft stärker als Druck von oben.  
Eventuell entstehen in der Follow-up-Veranstaltung ganz neue Themen oder es wird gleich ein weiterer Open Space oder eine vergleichbare Veranstaltung eingefädelt.

Beispielhafte Darstellung eines Prozesses zur Unterstützung der Nachhaltigkeit



## Open Space Veranstaltungen - Eine Art Produktbeschreibung

Aufgrund der Erfahrungen mit der Open Space Technology stehen grundsätzlich zwei in sich unterschiedliche Produkte zum Angebot:

- tägige Veranstaltungen
- 2½ -3-tägige Veranstaltungen

### **1-tägige Veranstaltungen zeigen tendenziell**

- Ein an die Oberfläche spülen von relevanten Themen im gewählten Themenfeld  
(Themenfelder könnten sein, die Unternehmenskultur, Innovation, Zusammenarbeit, Organisationsentwicklung, Kundenorientierung. Die entsprechenden Themen könnten sein, z.B. zum Themenfeld Kundenorientierung: Kundenerfolgsrechnung, Verhandlungsführung, der Kunde ist immer König und dann ..., Backoffice-Unterstützung für Verkauf etc.).
- Andiskutieren von Themen.
- Lösungsideen entwickeln.
- Wenig konkret handhabbare Umsetzung.
- Wenig konkrete Vereinbarungen und Verpflichtungen.

### **2½ -3-tägige Veranstaltungen zeigen tendenziell**

- Verallgemeinerungen machen Konkretisierungen Platz.
- Umsetzungsorientierte, konkrete Themenbearbeitung.
- Konkrete Planungen.
- Vorbereitungen für den Arbeitsalltag.
- Nachhaltige, beobachtbare und messbare Wirkung.
- Tieferliegende Themen werden bearbeitet, Tabus werden enttabuisiert und bearbeitbar gemacht.
- Der Alltag des vertretenen Systems macht sich bemerkbar:  
Der Alltag wird manifest. Damit werden die wirklichen Alltagsthemen bearbeitbar.

Beide Veranstaltungstypen können mit Gruppen in der Grösse von 30 bis 250 oder mehr Teilnehmenden durchgeführt werden.

## Hintergrund für die Arbeit mit grossen Gruppen

### 1. Lebende Systeme

Bei der Arbeit mit grossen Gruppen (ganzen Unternehmen, Abteilungen oder Interessengemeinschaften) lohnt es sich, die Dynamik ‚lebender Systeme‘<sup>1</sup> besonders im Auge zu behalten. ‚Lebende Systeme‘ ‚erschaffen‘ oder konstituieren sich aus eigener Initiative und eigener Kraft, sie organisieren sich selbst, setzen Themen für sich in dem sie sich auf sich selbst beziehen und entwickeln sich dabei stetig weiter entlang des Pfads des geringsten Widerstands.

Sie setzen alles daran, ‚Bewährtes‘ und sich selber zu erhalten und zu überleben. So entwickeln sie einen hohen Grad von Autonomie, ihr Verhalten ist nicht ein zu eins voraussagbar oder vorausbestimmbar und Interventionen, wie Zukunftskonferenzen sind nur Impulse, aus denen das System das macht, was es machen kann. Die Steuer- und Einflussmöglichkeiten sind begrenzt.

### 2. Die gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit

Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch andere Bilder der ‚Wirklichkeit‘ in seinem Kopf trägt. Er durchläuft die Schritte der Erkenntnis eigenständig, wählt Phänomene, denen er in einem bestimmten Kontext Bedeutung zumisst, selber aus, kalibriert deren Bedeutung, erklärt sie und ihre Ursache nach eigenem Empfinden und Gutachten und zieht daraus eigenständig Schlussfolgerungen für sich und sein (zukünftiges) Handeln.

Nicht die ‚Wirklichkeit‘ selbst bestimmt unser Handeln, sondern die Bilder in unseren Köpfen, die bestimmt werden durch

- unsere Sozialisierung, z.B. Beruf (Historiker, Gärtner oder Architekten gehen durch eine Stadt..., jeder auf seine Weise)
- unsere jeweiligen und momentanen Empfindungen und Gefühle (Verliebtheit, Wut, Angst, Hoffnung)
- die Situation und den Kontext in dem etwas besprochen wird, (Kontext, z.B. Sitzordnung, Teilnehmer, Hierarchie...) und schliesslich
- die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, unsere ‚mentalen Landkarten‘

Jeder Mensch sieht die Welt durch seine ganz eigene Brille.

### 3. Das ganze, offene System in einen Raum bringen

Mit der Zukunftskonferenz versuchen wir das ganze, offene System in einen Raum zu bringen, individuelle Konstruktionen der Wirklichkeit zu überwinden, Gemeinsamkeiten zu finden und Lösungen für die Gestaltung der Zukunft zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Lebende Systeme – im Gegensatz zu ‚toten Systemen‘ respektive Maschinen, deren Dynamik, auch wenn sie sehr kompliziert aufgesetzt sind, voraussagbar ist.