

Aus: Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart-Klett-Cotta.

Das Open Space

"Wirkliches Zuhören impliziert eine Phase des Widerhalls, der Rückwirkung. Es impliziert Dialog oder >Multilog<. Es geht um den aktiven Ausdruck von Singularitäten, um die systematische Förderung von Kreativität und Kompetenz, um die Verwandlung von Unterschiedlichkeit in Gemeinschaftsfähigkeit..."
Pierre Levy

Jeder, der regelmäßig an Seminaren und Konferenzen teilnimmt, hat wiederholt diese überraschende Erfahrung gemacht: Wirklich spannende, anregende Gespräche, wertvolle Informationen und neue Gesichtspunkte, persönliche Kontakte und ähnliches ergeben sich oft weniger im Rahmen des offiziellen Veranstaltungsprogramms, sondern "ereignen" sich eher relativ zufällig und ungeplant in Seitengesprächen und Kaffeepausen.

Der Organisationsberater Harrison OWEN (1997) zog aus solchen Erfahrungen eine radikale Konsequenz: Er entwickelte mit der "Open Space Technology" ein Verfahren zur Konferenzgestaltung, das den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen einen größtmöglichen Raum eröffnet. Anlaß dazu war das Ergebnis einer Befragung von TeilnehmerInnen an einer dreitägigen Konferenz, die er sehr aufwendig vorbereitet hatte. OWEN schreibt ernüchert: "Das einzige, das alle Teilnehmer uneingeschränkt positiv bewerteten, der wirklich als nützlich empfundene Teil, war der, mit dem ich nichts zu tun hatte: die Kaffeepausen." (1997, S.3)

Doch diese für einen engagierten Konferenzorganisator frustrierende Rückmeldung ließ OWEN nicht ruhen und zu einer ungewöhnlichen und echt querdenkerischen Fragestellung kommen: "Meine Frage war sehr einfach: Wäre es möglich, den Grad an Synergie und Beteiligtsein, der in einer guten Kaffeepause entsteht, mit substantiellen Aktivitäten und Ergebnissen, die eine gute Konferenz auszeichnen, zu verbinden?" (a.a.O.)

Open Space Technology sucht durch eine neuartige Seminar- und Konferenzorganisation eine Antwort auf diese Frage zu geben, indem sie ein freies Feld für gemeinsames Lernen in echter Freiheit schafft. Wie funktioniert eine Open Space Conference? Zunächst ein Beispiel für ein Teilnehmerinfo:



Regeln für den Ablauf

4 Prinzipien:

1. Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute
2. Welche Überraschung auch immer geschieht, sie ist O.K.
3. Es beginnt, wenn es beginnt.
4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Das Gesetz der zwei Füße:

Dieses Gesetz besagt, daß Sie hier permanent mit den Füßen abstimmen. Sie gehen in die Gruppen, die Sie interessieren. Und wenn Sie dann feststellen, daß Sie in der Gruppe, in die Sie hineingeraten sind, nichts lernen oder nichts beitragen können, dann gehen Sie einfach wieder und suchen sich eine andere Gruppe.

Bericht aus jeder Gruppe:

Wir bitten die Initiatoren/innen dafür zu sorgen, daß über die Ergebnisse der Gruppenarbeit ein Bericht angefertigt wird. Im Plenum stehen PCs bereit, Sie können aber gerne auch Ihr Notebook benutzen. Falls Sie keine PC-Kenntnisse haben, unterstützen wir Sie. Das Schreiben ist sehr einfach. Schreiben Sie den Bericht bitte auf die Disketten, die Sie von uns erhalten und geben Sie uns die Disketten ab, damit wir die Dokumentation erstellen können. Schreiben Sie möglichst in Word. Verwenden Sie Ihre Energie auf den Inhalt und nicht auf die Gestaltung. Denken Sie daran: je interessanter Ihr Bericht, desto größer sind die Chancen, daß andere Teilnehmer/innen Lust bekommen, Ihre Ideen mit Ihnen umzusetzen.

Der Bericht sollte enthalten:

1. Eine aussagekräftige Überschrift (Thema des Workshops)
2. Teilnehmer und Kontaktadresse
3. Stichpunktartige Skizzierung des Diskussionsverlaufs
4. Ergebnisse

©ISI99 Gestaltung: Arne Mebus

Im Open Space organisieren die Teilnehmer selbst ihr Kreatives Feld

Kernpunkte der "Open Space Technology" sind der Verzicht auf Kontrolle, auf ein fertiges Design und eine geplante Agenda. Noch radikaler als in Zukunftswerkstatt und Future Search Conference werden hier lediglich ein einfacher Rahmen und eine zeitliche Struktur vorgegeben. Die Teilnehmer selbst sollen individuell und als Gruppe für den Erfolg verantwortlich sein, ihre Lernprozesse, die Kommunikation und die Kultur der Konferenz weitgehend eigenverantwortlich steuern.

Einen faszinierenden Einblick, wie ein solches Open Space funktioniert, gibt Owen im einleitenden Kapitel seines gleichnamigen Buches:

"Am 12. April 1992 trafen sich 225 Personen in Denver, Colorado, um Kooperationsstrukturen zu entwickeln für die effektive Verwendung von 150 Millionen Dollar, die für den Bau einer Autobahn durch öffentliches und Indianerland vorgesehen waren. Ein Drittel der Teilnehmer waren indianische Ureinwohner, ein Drittel Staatsbeamte und ein Drittel kam aus dem Bundesland und von den lokalen Behörden. Zu Beginn sahen die Aussichten für ein friedliches und produktives Treffen mehr als ungünstig aus. Die Teilnehmer waren alle natürliche, wenn nicht historische Feinde. Unter diesen Voraussetzungen waren die Ergebnisse des Treffens mehr als erstaunlich.

Als die Teilnehmer ankamen, war sofort klar, daß es sich hier um etwas völlig Neues handelte. Der Beginn fand ohne ausgearbeitete Agenda statt. Die Leute wußten nur, wann das Treffen beginnen würde, wann es enden würde und daß sie irgendwie (noch völlig undefiniert) eine Aufgabe zu lösen hatten. Es ist unnötig zu erwähnen, daß es nicht wenige Skeptiker gab, deren Unglauben nicht einmal durch die Erscheinung des Raumes, in dem die Versammlung stattfinden sollte, gemildert wurde. Was sie vorfanden waren zwei große Stuhlkreise, eine leere Mitte und eine nackte Wand dahinter.

Innerhalb von eineinhalb Stunden hatte sich alles verändert; sogar die Skeptiker arbeiteten hart zu den Themen, die sie persönlich berührten. Um diesen Punkt zu erreichen, waren alle Teilnehmer eingeladen worden, jedes mögliche Thema zu benennen, das sie mit

der zentralen Aufgabe in Verbindung brachten und dem ihr Engagement galt. Sie sollten ihr Thema auf ein Blatt Papier schreiben und an die Wand pinnen. Mit dieser Aktion akzeptierten sie gleichzeitig Verantwortung für die Leitung einer Sitzung zu ihrem Thema zu übernehmen und einen schriftlichen Bericht über die Ergebnisse anzufertigen. Nachdem alle Themen auf diese Weise bestimmt worden waren, standen alle vor der Themenwand und trugen sich in diejenigen Themensitzungen ein, denen sie sich besonders verbunden fühlten.

Im Rahmen dieses Zwei-Tages-Treffen, kreierte diese gegensätzliche Großgruppe völlig selbstorganisiert ein Arbeitsprogramm mit 52 Aufgabengruppen. Die Agenda selbst wurde in weniger als einer halben Stunde entwickelt und die verschiedenen Aufgabengruppen produzierten etwa 150 Seiten über ihr Vorgehen in 36 Stunden. Dank der Wunder moderner Computertechnologie, die den sofortigen Druck ermöglichte, erhielten alle Teilnehmer rechtzeitig vor ihrer Abreise am Morgen des dritten Tages druckfrische Kopien der Arbeitsergebnisse. Während der abschließenden Sitzung sagte einer der indianischen Teilnehmer, daß er niemals zuvor das Gefühl gehabt hätte, daß ihm so intensiv zugehört worden sei und daß er Teil der Diskussionen gewesen sei. Dieses Gefühl wurde von allen Parteien geteilt.

Es ist außerdem bemerkenswert, daß die Entscheidung, diese Konferenz durchzuführen im März desselben Jahres getroffen worden war. Das heißt, daß die ganze Idee von der Konzipierung bis zur Durchführung etwa sechs Wochen benötigte. Es gab einen "facilitator" für die ganze Veranstaltung." (Owen 1997, S.1ff; Übersetzung Burow).

Owen räumt selbst ein, daß diese faszinierende Schilderung extrem und unglaublich klingen mag. Denn die konventionelle Weisheit lege uns doch nahe zu glauben, daß eine Konferenz dieser Größe, dieser Komplexität und dieses Konfliktpotentials Monate der Vorbereitung und eine ganze Armee an Planern und Moderatoren benötigt. Dieser Auffassung sei er selbst jahrelang gewesen. Doch inzwischen wisse er aus der Durchführung einer Vielzahl solcher Open Space Konferenzen in aller Welt, daß das System funktioniert.

Vier Grundelemente erfolgreicher Konferenzen

1960 erlebt OWEN als Photo-Journalist in einem kleinen afrikanischen Ort in Liberia, wie die Einheimischen spontan ein Vier-Tages-Fest mit 500 Teilnehmern auf die Beine stellen. Zu seiner Überraschung registriert er, daß sie dazu kein Planungskomitee

benötigen. Eine Erklärung fand er in der baulichen Anordnung des Dorfes: einem weitem Kreis mit einem leeren Raum in der Mitte. Er schreibt:

"Meine Erfahrung sagt mir, daß der Kreis die fundamentale Geometrie offener menschlicher Kommunikation ist... Kreise schaffen Kommunikation." (1997,5).

Die Geometrie des Kreises und den freien Rhythmus des menschlichen Atems sieht er als grundlegende Konferenzmechanismen an, die durch den Marktplatz und die Anschlagtafel ergänzt werden. Es scheint sich dabei um allgemein gültige Grundelemente zu handeln, die die Schaffung eines offenen Kreativen Feldes ermöglichen. OWEN resümiert:

"Die Theorie sagt, daß wir mit dem Kreis, dem Atemrhythmus, einer Anschlagtafel und einem Marktplatz die Zutaten für eine effektive und produktive Konferenz haben, ohne vorbereitende Planungssitzungen und eine Armee von Organisatoren - gar nicht von einem verantwortlichen Konferenz-Management-Team zu sprechen. Die Frage blieb: Würde sich diese Theorie in der Wirklichkeit bewähren?" (1997,S.6)

Ich meine, daß OWEN hier auf einer vielversprechenden Spur ist, allgemeine Erfolgsprinzipien für Konferenzen in Selbstorganisation zu beschreiben, die sich im Einklang mit meinen Erkenntnissen über Kreative Felder befinden (vgl. "Die Individualisierungsfalle") Das Feld ist nicht leer. Es besitzt eine "implizite Hintergrundstruktur", die zum Vorschein kommt, wenn wir Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, daß die TeilnehmerInnen, das ausdrücken können, was sie wirklich bewegt. Im Feld sind als implizite Struktur vielfältige Bindungsmöglichkeiten angelegt, Anziehungs- und Abstoßungskräfte, neuartige Verknüpfungen der unerschlossenen Fähigkeiten von vielen bislang isolierten Menschen. Wenn wir genügend Vielfalt zulassen und freie Begegnung fördern, dann kann ein Kreatives Feld entstehen.

In diesem Sinne gibt OWEN zahlreiche Beispiele und hebt hervor: "Eine Stärke der Open Space Technologie besteht darin, daß sie in der Lage ist, Gruppen von extremer Diversität bezüglich ihrer Erziehung, ihrer Ethnizität, ihrer ökonomischen Voraussetzungen, ihrer sozialen Stellung, ihrer politischen Haltung, ihrer Kultur etc. zu einen. Auf einer Konferenz der "Together Foundation", die darauf abzielte globales Bewußtsein zu fördern, arbeiteten 178 Personen aus 28 Ländern siebzehn verschiedene Sprachen sprechend fünf Tage an ihren Aufgaben." (1997,8)

Das Konferenzthema

OWEN hebt hervor, daß Open Space nur funktioniert, wenn ein wichtiges Thema im Zentrum der Arbeit steht, das von großer persönlicher Bedeutung für die Teilnehmer ist. Persönliches Interesse am Thema und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sind grundlegend. Ohne Leidenschaft für ein Thema und Anteilnahme kann eine Open Space Konferenz nicht wirkungsvoll sein. Deshalb ist es von herausragender Wichtigkeit, daß der Fokus des Konferenzthemas von Anfang an klar eingegrenzt ist. Das Thema sollte möglichst konkret und anschaulich formuliert werden, so daß sich die unterschiedlichsten Teilnehmer in ihm wiederfinden können.

Zur Rolle des Moderators

Die Leitung einer Open Space Konferenz unterscheidet sich von der Leitung von Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen durch eine noch größere Zurücknahme des Moderators. Das Montessori-Prinzip des "Hilf-mir-es-selbst-zu-tun" ist hier soweit auf die Spitze getrieben, daß der Moderator sich im Hintergrund und dennoch in Bereitschaft hält. OWEN zufolge hat er die Aufgabe "Raum und Zeit zu schaffen und zu halten". PETRI bringt dieses veränderte Führungsverhalten pointiert auf die Formel:

"Die Zeiten des intelligenten, energiegeladenen professionellen Leiters im Rampenlicht, der mit perfektem Konferenzdesign die Sache unter Kontrolle hat, sind hier vorbei." Und OWEN präzisiert: "Es gibt einen Weg, der den Misserfolg eines Open Space Ereignisses garantiert, und das ist der Versuch, die Kontrolle zu behalten."

Diese Einsicht entspricht meinen eigenen Erfahrungen in der Leitung von Fortbildungsgruppen: Nachdem wir jahrelang die TeilnehmerInnen mit Vorträgen, genauen Planungen und differenzierten Texten "bearbeitet" hatten, machten wir bei der Leitung von Zukunftswerkstätten die Erfahrung, daß die Aktivität und die Beteiligung der TeilnehmerInnen in dem Maße zunahm, wie wir den Versuch aufgaben, den Prozeß vollständig zu steuern. Hier wirkt das oben skizzierte Vakuumprinzip: Nur wenn der Moderator genügend Raum läßt, kann die Gruppe ihr verborgenes Potential entfalten. Welche erstaunlichen Potentiale dabei freierwerden können, erfuhr ein Betriebsleiter von Hewlett-Packard: auf einer zweitägigen Konferenz entwickelten die Mitarbeiter 140 Projektvorschläge, um die Zukunft eines Zweigwerkes zu sichern. Allerdings ist dieser Übergang von einer kontrollierenden zu einer freiheitlichen Führung eine Herausforderung, die ModeratorInnen und Vorgesetzte erst nach und nach erlernen. Was in einer gelungenen Konferenz einfach aussehen

mag, ist das Ergebnis jahrelanger Erfahrungen in der Arbeit mit Gruppen.

Open Space Konferenzen basieren auf Selbstorganisationsmechanismen, deren Wirkung einer meiner Studierenden, Dirk CHUR, in seiner Masterarbeit eindrücklich belegt hat: im Auftrag der Fluggesellschaft Condor untersuchte er, wie man am effektivsten gewährleisten kann, dass Passagiere zügig ihre Plätze im Flugzeug einnehmen. Es zeigte sich, daß rigide Vorschriften (z.B. zuerst die Sitznummern 1-12) erheblich schlechter abschnitten, als offene Vorgaben, die die Selbstorganisationsfähigkeiten der Passagiere herausforderten.

Auch hier zeigt sich daß effektivere Formen der Führung nur möglich sind, wenn man es gelernt hat, auf die Kräfte des Feldes zu vertrauen. OWEN zufolge muß man sich von fixierten Vorstellungen über einen optimalen Ablauf oder optimale Ergebnisse freimachen und dafür sorgen, daß die Gruppe ungehemmt sich selbst organisieren kann: "Let it all go!". "The ultimate facilitator will do nothing and remain totally invisible." (65) Der Moderator ermutigt die Gruppe, indem er dieses Vertrauen überzeugend ausstrahlt und lebt. OWEN resümiert:

"Wie bei den meisten einfachen Dingen ist es wahr, daß beinahe jeder sie machen kann. Und es ist auch wahr, daß eine optimale Durchführung lebenslange Übung erfordert." (13)

Diese Aussage mag entmutigend wirken. Das Gegenteil sollte der Fall sein. In der Arbeit mit Gruppen ist es notwendig zu experimentieren und seinen eigenen Stil zu finden. So sehr wir uns auch bemühen, diese Verfahren rational zu durchleuchten, so bleibt doch immer ein "unerklärbarer" Rest, der auf die Intuition der ModeratorInnen zurückzuführen ist. Und diese Intuition kann man sich nur durch Versuch und Irrtum erwerben.

Dadurch, daß in Verfahren der prozeßorientierten Zukunftsmoderation die Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Gruppe im Zentrum des Führungskonzeptes steht, verfügt der Moderator immer über zahlreiche Unterstützer: Gruppen verfügen über erstaunliche Fähigkeiten zur Selbstregulation - jedenfalls, wenn wir der Versuchung Kontrolle auszuüben widerstehen.

Das Gesetz der zwei Füße: Hummeln und Schmetterlinge

Im Open Space tauchen bewährte Grundprinzipien der Selbstorganisation in leicht modifizierter Form auf. Nach dem "Gesetz der zwei Füße" hat jeder Teilnehmer einer Gruppe das Recht, die Arbeitsgruppe zu verlassen, wenn er das Gefühl hat, dort weder etwas

zu lernen, noch beitragen zu können. Nach dem Prinzip der Selbstorganisation wird es abgelehnt, daß einzelne Personen Kontrolle über Inhalte und Form ausüben. Es geht im Sinne ROGERS (1984) um ein radikales "Lernen in Freiheit" bzw. im Sinne COHNs, um ein Lernen, in dem jeder sein eigener Chef ist, Verantwortung für seinen Lernprozeß übernimmt und dem Prinzip "Störungen haben Vorrang" folgt. In einem von uns veranstalteten Open Space formulierte ein Teilnehmer seine Einsicht mit folgenden Worten: "Mir ist klar geworden, daß allein ich es bin, der den ersten Schritt zur Veränderung machen kann."

Meist bilden sich aufgrund der Regeln "Hummeln" und "Schmetterlinge" heraus:

"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 stehen sie im Zentrum von Leichtigkeit, Spaß und Erholung, und es entwickelt sich kreative Interaktion." (Petri 1996, 59f.)

In dieser Beschreibung der Funktionen, die unterschiedliche persönliche Haltungen für das Gesamtfeld der Gruppe haben, taucht eine bedeutsame Parallele zu meiner Analyse der Gruppenkonstellation der Beatles auf: Haltungen, die im herkömmlichen, linearen Denken als "Störungen" betrachtet werden, die es zu eliminieren gilt, werden hier als Bereicherung betrachtet. Im Open Space wird der "Traumkörper", also Gefühle, Körperempfindungen, Widerstände, Unlustempfindungen etc. nicht als "störend" eliminiert, sondern sie werden als wichtige Orientierungslinien benutzt, um das Feld zu finden, an dem ich mit meiner ungeteilten Energie voll präsent bin. Dabei kommt es auf das Dabeisein an. Nicht alle Mitglieder einer Gruppe müssen besonders begabt und aktiv sein. Auch die Personen im Hintergrund haben eine wichtige Funktion zur Ausbildung und Aufrechterhaltung eines kreativen Feldes. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Die Open Space Technology basiert implizit auf einem nichtlinearen Feld-Verständnis. Wenn ich davon ausgehe, daß das im Feld alle nötigen Ressourcen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation vorhanden sind, dann ergibt sich ein völlig verändertes Verständnis von Führung und Kontrolle. Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, warum lediglich fünf "Richtlinien"

ausreichen sollen., um der Arbeit in den Gruppen einen hinreichend Rahmen zu geben:

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, es ist die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei.
5. Wann immer Du denkst, daß etwas geschehen soll - Du bist der einzige, der es tun kann.

Der Moderator soll maximal eine halbe Stunde auf die Erklärung der Grundregeln und die Organisation der Arbeit verwenden. Danach regeln die TeilnehmerInnen ihre Arbeit autonom.

Die Gruppe und der Zeitrahmen

Die Anzahl der Teilnehmer ist unbestimmt. Positive Erfahrungen sind mit Gruppen von 5 bis 1000 Personen gemacht worden. Die entscheidende Frage ist, wieviel man benötigt, damit die jeweilige Aufgabe optimal gelöst werden kann. Aus meiner Sicht ist das Open Space das unstrukturierteste und offenste Verfahren zur Schaffung eines kreativen Feldes. Von der jeweiligen Zielstellung hängt es ab, in welcher spezifischen Zusammensetzung, wie viele Teilnehmer als optimal anzusehen sind. Grundsätzlich gilt, daß das Anregungspotential bei großen und vielfältigen Gruppen größer ist, als bei kleinen und homogenen.

Engagierte Teilnehmer übernehmen die Einladungsprozedur selbst. Die Einladung soll so kurz wie möglich sein und nur die nötigsten Informationen enthalten: "Die Kunst besteht darin, genug auszusagen, um Interesse zu erwecken und dabei gleichzeitig soviel offen zu lassen, daß Raum für die wildesten Phantasien bleibt." (23) Die Auswahl des Teilnehmerkreises erfolgt nach dem Prinzip der "freiwilligen Selbstselektion", d.h. derjenige der bereit ist, am Open Space teilzunehmen und sich zu engagieren, ist die geeignete Person. PETRI (1996,58) schreibt: "Leidenschaft und Verantwortung für das Thema sind Kern der Open Space Technology."

OWEN zufolge gilt: Die richtigen Teilnehmer für ein Open Space sind die Personen, die teilnehmen wollen. Der entscheidende Punkt ist, daß es sich um engagierte Teilnehmer handelt und Owen rät: lieber eine kleine engagierte Gruppe als eine Vielzahl von Personen, deren Herzen woanders sind.

Auch die Wahl des Zeitrahmens ist in Abhängigkeit von dem Ziel und dem Teilnehmerkreis zu sehen ist. Obwohl Owen drei Tage als optimal ansieht, haben wir die Erfahrung gemacht, daß die größten Veränderungseffekte bei fünftägigen Veranstaltungen zu erreichen sind, weil hier genügend Zeit für detaillierte Projektplanungen und freie Räume vorhanden ist.

Zeitplan eines Open Space nach Owen (1997, S.75)

Erster Tag

- 9.00 - 10.30 Start und Erstellen der Agenda
- 10.30 - 12.00 Erste Sitzung
- 12.00 - 13.30 Mittag
- 13.30 - 15.00 Zweite Sitzung
- 15.00 - 16.30 Dritte Sitzung
- 16.30 - 17.00 Abendnachrichten (Blitzlicht im Plenum)

(Wenn es sich um eine Ein-Tages-Veranstaltung handelt, dann findet anstelle der "Abendnachrichten" ein ca. einstündige Auswertungsplenumsitzung zum Abschluß statt.)

Zweiter Tag (falls notwendig)

- 9.00 - 10.30 Überarbeitung der Agenda/ Neueste Nachrichten
- 10.30 - 12.00 Erste Sitzung
- 12.00 - 13.30 Mittag
- 13.30 - 15.00 Zweite Sitzung
- 15.00 - 16.30 Dritte Sitzung
- 16.30 - 17.00 Abendnachrichten (Blitzlicht im Plenum)

(Wenn es sich um eine Zwei-Tages-Veranstaltung handelt, dann findet anstelle der "Abendnachrichten" ein ca. einstündige Auswertungsplenumsitzung zum Abschluß statt.)

Dritter Tag (falls notwendig)

- 9.00 - 10.30 Lesen der Berichte und Prioritätenbildung
(Bepunktung)
- 10.30 - 11.00 Errechnen der Prioritäten (ggf. mit PC)
- 11.00 - 12.00 Erstellen von Aktionsplänen
- 12.00 - 13.00 Mittagessen
- 13.00 - 14.00 Treffen der Aktionsgruppen
- 14.00 - 15.00 Abschlußplenum

Entsprechend der Theorie des Kreativen Feldes basiert die Open Space Technology auf dem Wissen, daß der Raum nicht leer ist, sondern daß die Mitglieder der Konferenz, die Fähigkeit haben, selbst eine geeignete Struktur zur Bearbeitung der sie interessierenden Probleme zu schaffen. Der zeitliche Rahmen dient nur als "Gefäß", das die Teilnehmer selbst füllen. Außerdem realisiert Open Space Erkenntnis, daß wirklich Veränderung nur dann stattfindet, wenn sie von den wirklichen Interessen der Beteiligten getragen wird. Wie werden die Themen gefunden?

Die Idee des offenen Marktplatzes

Wie PETRI ausführt beschränkt sich die Planung der Konferenz auf logistische Fragen und die Formulierung eines Rahmenthemas, das von echter Bedeutung für die jeweilige Organisation und ihre Mitglieder ist. Im Zentrum stehen also "persönlich und organisationell bedeutsame", "generative" Themen wie etwa die Zukunft einer Organisation, Produktentwicklung, Kundenorientierung usw. Im Unterschied zur Zukunftskonferenz, in dem es um einen gemeinsamen Zukunftssuchprozess nach einer klaren Ablaufstruktur geht, bietet das Open Space einen offenen Rahmen, in dem – unter dem Oberthema – jeder das Thema mit interessierten anderen verfolgen kann, das ihn besonders interessiert. In Abgrenzung zu PETRI meine ich, daß man hier zwei verschiedene Typen von Open Spaces unterscheiden sollte: Solche, die ein gemeinsames Rahmenthema im Fokus haben und solche, die völlig offen sind. Im letzteren Fall würde sich das Open Space den Encountergruppen Carl ROGERS annähern.

Einführend werden die Regeln vorgestellt, die für jeden lesebar an die Wand gepinnt sind:

The Fourfold Way (Owen 1997)

- | | |
|--------------------|--|
| 1. Show up | Zeige Dich |
| 2. Be Present. | Sei mit Deiner volle Aufmerksamkeit da |
| 3. Tell the Truth. | Sage, was Du denkst. |
| 4. Let it all go. | Laß es laufen |

Owen zufolge ist das Open Space ein Möglichkeitsraum, in dem jeder die Freiheit, die Fähigkeit und die Verantwortung hat, einen wichtigen persönlichen Beitrag zum Ganzen zu leisten. Nachdem Workshop-InitiatorInnen ihre Themenangebote im Plenum kurz skizziert haben,

notieren sie ihr Thema auf eine Karte und hängen diese an eine Pinnwand mit Raum- und Zeitangabe an.

Der Marktplatz ist nun eröffnet und es bilden sich Gruppen, die an verschiedenen Themen arbeiten möchten. Falls das Thema eines Initiators nicht berücksichtigt wird, kann sich diese Person einer anderen Gruppe anschließen. PETRI schreibt:

“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 sechs verschiedenen Fokusgruppen mitzuwirken.”

Abends kommt die Großgruppe zu einem ca. einstündigen Erfahrungsaustausch zusammen. Ansonsten steht der Abend für die kommunikative Selbstgestaltung der TeilnehmerInnen zur freien Verfügung. OWEN zufolge geht es im Open Space um “High Learning” und “High Play”, d.h. die Arbeit soll Spaß machen und einen lustvollen Raum für die Freisetzung der Energien der TeilnehmerInnen schaffen.

Die KISS-Methode: Keep it Short and Simple

Allen Verfahren zur Erzeugung Kreativer Felder, sei es die Zukunftswerkstatt, die Zukunftskonferenz, das Open Space oder das Erfolgsteam ist gemeinsam, daß sie implizit auf der KISS-Methode basieren:

Keep it short and simple! Wenige einfache und klare Regeln sorgen für Orientierung und ein angenehmes Umfeld. Komplizierte Einführungen entfallen. Von Anfang an sind die TeilnehmerInnen gefordert, eine aktive Rolle einzunehmen und Eigenverantwortung für die Lösung ihrer Probleme zu übernehmen. Während viele Gruppenmethoden auf die Kompliziertheit und Komplexität kommunikativer Prozesse fokussieren, wird hier die heilende Erfahrung vergleichsweise einfacher Regeln vermittelt.

Open Cyberspace

Den Abschluß der Open Space Konferenz bildet eine Reflexion in der Gesamtgruppe. Jeder Referent einer Arbeitsgruppe wird gebeten, eine Kurzzusammenfassung in einem Computer zu tippen, so daß ein “open cyberspace” entsteht und die Arbeitsergebnisse von allen Beteiligten eingesehen werden können. Die Texte werden zusammengestellt und gedruckt, so daß am Ende der Konferenz

jeder Teilnehmer einen kompletten Bericht über alle Kleingruppenaktivitäten erhält. Im Gruppenraum sollen eine Reihe von PCs stehen, auf denen die Gruppenberichte in möglichst einfacher Form getippt werden. Zum Abschluß eines dreitägigen Open Space werden die Teilnehmer aufgefordert, zunächst die Berichte zu lesen und dann Punkte zu den bearbeiteten Themen zu vergeben, um festzustellen, welche Themen zur Bildung von Aktionsgruppen geeignet sind. Bei kleineren Gruppen kann man die Bepunktung mit Klebepunkten durchführen. Für größere Gruppen empfiehlt OWEN die Arbeit mit einer speziellen Software. In Konferenzen mit bis zu 150 TeilnehmerInnen ist es nach unserer Erfahrung aber auch möglich, daß – wie in der Startphase – die Teilnehmer auf Blätter diejenigen Themen schreiben, zu denen sie Fokusgruppen bilden möchten. Sie stellen ihr Anliegen in der Mitte des Kreises vor, hängen ihr Blatt an die Wand und die anderen Interessenten können sich in dort eintragen.

Ein kurzes Treffen der so gebildeten Fokusgruppen soll die Möglichkeit bieten, daß die Arbeit im Anschluß an die Konferenz fortgesetzt wird. Da die Initiatoren der Fokusgruppen es sind, die sich mit der jeweiligen Idee oder dem Arbeitsergebnis am meisten identifizieren, steigt PETRI & OWEN zufolge auch die Wahrscheinlichkeit, daß sie das nötige Engagement zum Transfer entwickeln.

Obwohl diese ungewöhnlich optimistische Sicht allem widerspricht, was wir über institutionelle Abwehrroutinen wissen (vgl. ARGYRIS1997), scheinen Open Space Konferenzen einen ungewöhnlichen Aktivitätsschub auslösen zu können. Jedenfalls berichteten Trainer von Hewlett Packard und der Robert Bosch GmbH, die mit ihren Belegschaften nach diesem Verfahren gearbeitet haben, daß bei Beteiligung von ca.1000 Mitarbeitern innerhalb von nur zwei Tagen über 100 Verbesserungsprojekte entstanden sind. Die Idee der Zukunftskonferenz "Das ganze System in einen Raum" wird hier buchstäblich wörtlich genommen: Während sich die Zukunftskonferenz auf die Arbeit mit den Schlüsselpersonen beschränkt, ermöglicht es die Open Space Technology eine Belegschaft von 1000 Mitarbeitern in einer Halle zu versammeln und unter Leitung eines Moderators zwei Tage lang produktiv arbeiten zu lassen.

Auf jeden Fall ist die Erfahrung einer Open Space Conference für viele Organisationen einen anregende Kontrasterfahrung, die wichtige Anstöße zum Überdenken der tradierten Rituale und Routinen liefern kann. Inwieweit sie allerdings auch Methoden traditioneller Organisationsentwicklung durch Beratungsexperten

ersetzen oder lediglich ergänzen kann - etwa im Sinne der Erstellung einer Zwischenbilanz -bedarf noch der kritischen Überprüfung. Einen Energieschub und ein radikales Umdenken kann eine solche Konferenz aber allemal auslösen.

Anwendungsfelder und Perspektiven

Während Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen eher zielorientierte Verfahren sind, in denen mit Hilfe einer klaren Struktur und einer klaren Aufgabenstellung konkret definierte Umsetzungsschritte erarbeitet werden, sehe ich die Open Space Technology vor allem als ein zieloffenes Verfahren zur Bewußtwerdung eigener Ziele, Wünsche und bislang übersehener Themen an. Durch die Möglichkeit "hummel- bzw. schmetterlingsgleich von einer Blüte zur nächsten zu fliegen", ergibt sich eine wunderbare Möglichkeit, sich von den kreativen Potentialen des gesamten Feldes anregen zu lassen. Dadurch kann unsere Perspektivenvielfalt zunehmen und wir können auf völlig neue Gedanken kommen. Gleichzeitig können aber auch neue persönlich Kontakte, ja sogar persönliche Netzwerke entstehen. Insofern gleicht die Open Space Technology meiner Metapher aus dem ersten Band, in der ich das Kreative Feld in Analogie zur Tanzfläche in einer Diskothek beschrieben habe. Im Open Space bewegen wir uns frei in einem zunächst chaotisch wirkenden Feld verschiedenster Impulse. Indem wir Anziehungs- und Abstoßungskräfte wahrnehmen und nach und nach diejenigen Themen bzw. Personen herausfinden, die uns am meisten anziehen, gelingt uns eine neue Stufe der kreativen Selbstorganisation. Neue Möglichkeiten und Perspektiven werden sichtbar und uns wird klarer, was wir wirklich wollen. Die Energien im Feld organisieren sich spontan im freien Fluß.

Die entscheidende Frage, die sich an solche Verfahren stellen läßt, ist die, für welchen Bereich ihre Verwendung sinnvoll ist. Zunächst einmal dürfte die Erfahrung der Möglichkeit eines Lernens und Gestaltens in Freiheit für fast jeden von uns eine wichtige Bereicherung sein. Darüber hinaus könnte sich wichtige Anregungen für die Infragestellung unserer oft übertrieben verregelten Konferenz- und Seminar- bzw. Unterrichtsstrukturen ergeben. Wir erlernen im Open Space die wichtige Fähigkeit, tradierte Ordnungen und Normen zu hinterfragen und wir entdecken, daß es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, faszinierende Kreative Felder entstehen zu lassen. Open Space Konferenzen sind insofern ein Training im Entwickeln der Übernahme von Selbstverantwortung und im Erlernen des Umgangs mit echter Freiheit. Weiter könnten sie eine Kreativitäts- und

Ideenwerkstatt sein, in der Organisationen von Zeit zu Zeit einen Rahmen schaffen, in dem bislang ungenutzte Potentiale entdeckt werden können.

Es lassen sich auch Mischformen mit Expertenverfahren denken. Mir schwebt zum Beispiel eine Sommeruni als Kreativer Think Tank vor: Ca. 200 Personen treffen sich in angenehmer Umgebung und beginnen mit einem offenen Marktplatz, auf dem sich Gruppen zu sie gemeinsam interessierenden Themen bilden. In zwei jeweils 90 minütigen Vormittagsblocks arbeiten die Gruppen eigenständig an ihren gewählten Themen. Nachmittags stehen bei Bedarf Abrufexperten zur Verfügung, die die Gruppen entsprechend ihren Bedürfnissen zur Bearbeitung ihrer Themen nutzen können. Abends werden Kurzvorträge angeboten. Am Ende der Woche findet eine Plenumsveranstaltung statt, in der die Gruppen ihre Ergebnisse vorstellen.

Mithilfe meiner Theorie Kreativer Felder, der sich daraus ableitenden Werkzeuge und den Praxisverfahren Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz und Open Space Technology lassen sich leicht neuartige Konferenzsysteme schaffen, die uns helfen, faszinierende soziale Räume zu erschließen. Wer oder was hindert uns, damit zu beginnen?