

# Open Space Technology

Quellen: Harrison Owen, Open Space Technology und Carole Maleh, Open Space in der Praxis

## | Eine „Pausenveranstaltung“?

Was ist das Beste an einer großen Konferenz, einer Tagung oder einem Meeting? Die Pausen!

Sie glauben, das ist ein Witz? Nein, die Menschen sehnen sich wirklich nach Pausen: Mit all den Annehmlichkeiten und vor allem nach dem Austausch mit den Kolleg/innen. Sie wollen sprechen, sich mitteilen, angeregt werden und neue, bereichernde Ideen mitbekommen, die authentisch sind, weil sie nicht gefordert und vorbereitet sind, sondern ungeplant, ehrlich und offen.

## | Entwicklung der Open Space Technology

Harrison Owen fand genau das alles heraus. Er überlegte, wie er eine „ständige Pausenveranstaltung“ schaffen könnte - und entwickelte 1983 die Open Space Technology. Owen brachte mit diesem Veranstaltungsformat genau diese Bedürfnisse nach Kontakt, Lebendigkeit, Kreativität und selbstorganisiertem Lernen effektiv zusammen. Seitdem funktioniert Open Space Technology überall auf der Welt. Sei es mit 10 oder 1000 Teilnehmenden.

## | Open Space funktioniert

Open Space funktioniert, weil die Menschen spüren und begreifen, dass es auf sie selbst ankommt: Dass nichts passiert, außer Mensch macht es. Open Space weckt die Verantwortung für unser Handeln und für unsere Ziele und unterstützt die Bereitschaft und Gestaltungskraft, diese auch zu realisieren.

Die Teilnehmenden erfahren unmittelbar, dass Selbstverantwortung möglich ist. Sie erfahren die ungeahnten Ressourcen des Einzelnen sowie der ganzen Gruppe. Das systemische Postulat „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ kann im Open Space mehr als mit irgendeiner anderen Methode erlebt werden. Synergie - als Synonym für Hoffnung auf Zugewinn, Zuwachs oder Mehrwert durch Kooperation - wird im Open Space direkt erfahrbar.

### | Open Space wirkt nach

Die Menschen sagen nach Open-Space-Tagungen, dass sie sich selten so respektiert und autonom doch gleichzeitig auch verbunden mit allen Teilnehmenden gefühlt hätten. Menschen lernen am meisten aus positiven Erfahrungen. Eine Open-Space-Veranstaltung wird dauerhaft als positives und beglückendes Erlebnis gespeichert.

### | Prinzipien von Open Space

- Open Space Moderation sorgt für einen inspirierenden Tagungsrahmen
- Open Space bietet den Teilnehmenden logistische Unterstützung für einen synergiereichen Ablauf.
- Themen, Inhalte und Tagesordnung werden von den Teilnehmer/innen selbst bestimmt.
- Jede/r Teilnehmende kann Workshops anbieten, sein Wissen weitergeben oder einen Workshop für eine Fragestellung oder ein eigenes Anliegen einberufen
- Es können eine Vielzahl von Workshops angeboten und besucht werden.
- Alle sind kompetent
- Selbstbestimmung und Selbstorganisation bestimmen den Verlauf und die Zeitstruktur
- Ergebnisse werden sofort sichtbar
- Das Open Space Büro dokumentiert den Tagungsverlauf und die Ergebnisse für eine nachhaltige Wirksamkeit in Real-Time-Prozessen.
- Vorhaben und Maßnahmen können sofort eingeleitet werden

### | Wann ist Open Space erfolgreich?

- Wenn eine persönliche Betroffenheit der Teilnehmenden vorliegt
- Wenn es dringender Handlungsbedarf in einer Situation gibt
- Wenn die Zusammensetzung der Teilnehmenden heterogen ist
- Wenn ein komplexes Leitthema formuliert ist
- Wenn es keine vordefinierten Antworten auf eine Situation oder Fragestellung geben soll
- Wenn es der Organisationsleitung möglich ist Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter zu setzen
- Wenn die Bereitschaft besteht, in den Einsatz einer unkonventionellen Methode zu investieren
- Wenn Neugierde auf unerwartete Ergebnisse vorhanden ist
- Wenn die Organisationsleitung einer Weiterverfolgung der Ergebnisse gegenüber aufgeschlossen ist

### | Anwendungsanlässe von Open Space

- Veränderungsprozesse sollen mit einer Auftaktveranstaltung in Gang gebracht werden.
- Die Fusion von Unternehmen soll mit Unterstützung der Mitarbeiter/innen geplant und umgesetzt werden.
- Die Leistungsfähigkeit im Unternehmen bzw. in der Organisation soll gesteigert oder ausgebaut werden.
- Die Neuausrichtung des Unternehmens bzw. der Organisation, einer Abteilung oder Filiale soll vorangebracht werden.
- Der Kundenservice soll verbessert werden.
- Die Zusammenarbeit unter Kooperationspartner, Abteilungen, Mitarbeiter/innen etc. soll optimiert werden.
- Ideen für neue Projekte, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Abläufe sollen entwickelt werden.
- Eine Tagung soll lebendiger gestaltet werden.

### | Grenzen von Open Space

- Wenn die Organisationsleitung die Umsetzung der Ergebnisse blockiert
- Wenn es vordefinierte Ziele und Strategieentwürfe gibt.
- Wenn reine Informationen vermittelt werden sollen
- Wenn starke Konflikte bewältigt werden sollen.

### | Weshalb ist Open Space Technology erfolgreich?

Open Space unterscheidet sich ganz offensichtlich von traditionellen Konferenzmodellen, wo zwar viele Personen teilnehmen, aber nur wenigen reden. Lange vor dem ersten Veranstaltungstag ist das Programm geschrieben. Die Redner – so genannte Experten – sind eingeladen und in der Regel auf einem höher stehenden Podest vor den vielen hintereinander aufgebauten Reihen platziert. Vorne, etwas höher, wird geredet und hinten, unten, wird zugehört. Der Einsatz von Open Space ist vor allem deshalb ein Erfolg, weil die Teilnehmenden die ganze Konferenz über Zeit haben, mit anderen nach ihrem Engagement zu ihren eigenen Themen zu arbeiten, Ideen zu entwickeln und auch zu planen, wie sie diese realisieren möchten. Kein/e Teilnehmer/in muss sich etwas anhören, woran er nicht interessiert ist. Jede Person trägt an den Tagen der Konferenz bei, was ihr am Herzen liegt und was sie bewegen möchte. Alle tragen die Verantwortung für den Erfolg der Konferenz.

## | Das Regelwerk

Getragen und unterstützt wird das individuelle Engagement der teilnehmende Personen durch ein Regelwerk, bestehend aus vier Leitlinien und einem Gesetz.

### *1. Leitlinie: Wer kommt, ist die richtige Person*

Ob zehn oder 1.000 Personen zu einer Open-Space-Veranstaltung kommen, es sind genau die richtigen Teilnehmer. Und zwar die richtigen, um am Leitthema zu arbeiten und die Situation zu verändern. Denn bei Open Space besteht die Annahme, dass die Personen kommen werden, die zu der Situation etwas beitragen wollen. Deren Wissen ist ausreichend, um zu einer Veränderung etwas beizusteuern. Jede Person wird als Experte anerkannt. Auch für die Workshops gilt: Jene, die kommen, sind genau die Richtigen, um am Workshop-Thema zu arbeiten. Sie haben das Interesse und die Motivation, sich mit dem Workshop-Thema intensiv auseinander zu setzen. Freiwillige Teilnahme ist aber Grundvoraussetzung.

### *2. Leitlinie: Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann*

Diese Leitlinie soll die Teilnehmenden in eine Offenheit und Neugierde bringen, ohne Druck, dass etwas ganz bestimmtes geschehen „muss“. Sie sollen auch unerwarteten Dingen gegenüber aufgeschlossen sein, die sich ihnen bietenden Möglichkeiten annehmen und sich von den eigenen Erwartungen etwas entfernen. Eine Offenheit gegenüber neuen und unerwarteten Erkenntnissen, Ideen oder Ereignisse, macht sie frei für ein Voneinander-Lernen.

### *3. Leitlinie: Es beginnt, wenn die Zeit reif ist*

Ideen, Motivation und gute Anregungen kommen, wenn die Zeit dafür reif ist. Die Gruppen fangen mit der Arbeit an, wenn sie sich für produktiv halten. Die Verantwortung für das Zeitmanagement wird an die Gruppe abgegeben. Zeiten des Arbeitens und der Pausen werden von den Teilnehmenden bestimmt. Sie sollen ein Gefühl für den Zeitpunkt ihrer Kreativität und Effektivität entwickeln und eigenständig danach zu handeln.



#### *4. Leitlinie: Vorbei ist vorbei*

Diese Leitlinie ist das Gegenstück zur dritten. So kann es sein, dass ein Workshop nach 20 Minuten zu Ende ist. Alle wichtigen Aspekte sind genannt. In diesem Fall ist es nutzlos, in der Gruppe auszuharren und Energie und Lust zu verlieren, bis die vorab veranschlagte Zeit abgelaufen und die nächste Workshop-Einheit beginnt. Besser ist es, den Workshop zu schließen und sich anderen Dingen zu widmen, wie zum Beispiel in eine andere Gruppe zu gehen oder eine neue zu gründen. Ist nach Ablauf der Zeiteinheit das Thema einer Gruppe noch nicht abgeschlossen, kann weitergearbeitet werden, bis das Thema vollständig abgehandelt ist.

#### *5. Das Gesetz der zwei Füße: Hummeln und Schmetterlinge*

Dieses Gesetz bedeutet, dass jede Person, die sich während der Veranstaltung in einer Situation befindet, in der sie weder etwas lernen noch beitragen kann, die eigenen zwei Füße benutzen und dort hingehen soll, wo sie produktiv sein kann. Als zwei Erscheinungsformen des Gesetzes seien hier die Hummel und der Schmetterling genannt.

Als Hummeln werden die Personen bezeichnet, welche an vielen Workshops Interesse haben. Sie gehen von einem zum anderen und bringen sich hier und dort ein. Sie bleiben so lange, wie sie zum Thema etwas lernen oder beitragen können. Gerade erworbene Ideen, Gedanken oder Anregungen werden in die neue Gruppe getragen und dort fallen gelassen, und dort wiederum aufgenommenes Wissen in die nächste Gruppe gebracht. Manchmal ist es auch nur die pure Anwesenheit einer neu dazugekommenen Person, die der Gruppe einen neuen Schub gibt. Es findet eine gegenseitige Befruchtung statt – eben wie in der Natur: Die Hummel fliegt von Blüte zu Blüte, nimmt Pollen von der eigenen Blüte auf und setzt sie auf einer anderen wieder ab.

Die Schmetterlinge sind anders. Diese Bezeichnung gilt für Personen, die etwas unentschlossen sind, also nicht sofort den Antrieb verspüren, in eine Gruppe zu gehen. Sie halten sich vornehmlich am Büfett oder in einer Sitzecke auf, rauchen eine Zigarette oder lassen sich im Garten nieder. Auf den ersten Blick wirken die Schmetterlinge nutzlos. Doch Sie leisten für die Veranstaltung einen wichtigen Beitrag. Sie markieren eine Stätte des Nichtarbeitens und geben dadurch Ruhe an ihr Umfeld ab. Es ist zu beobachten, dass sich besonders zwischen Schmetterlingen und Vorbeikommenden intensive Gespräche entwickeln. Diese führen entweder dazu, dass die Teilnehmer Anregungen für laufende Arbeitsgruppen erhalten, in diese gehen oder selbst einen neuen ungeplanten Workshop durchführen.

### | Was wird mit dem Einsatz von Open Space erreicht?

Bei den Mitarbeitern

- Verantwortung für das Thema, die Ergebnisse und den Prozess
- Identifikation mit dem Thema, der Situation und dem Unternehmen
- Gestärktes Selbstbewusstsein
- Gemeinschaftsgefühl
- Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Moderations- und Kommunikationsbereitschaft sowie –fähigkeit

In der Organisation

- Vielfältige Ideen, Maßnahmen, Ziele
- Bearbeitung wirklich wichtiger Themen
- Schnelle Reaktion auf Veränderungsanlässe
- Nachhaltige Wirksamkeit der Veränderung durch Akzeptanz der Ergebnisse
- Gleichzeitiger Wandel in verschiedenen Bereichen in der Organisation
- Gleicher Wissensstand der Teilnehmenden
- Effektive Kommunikation in großen Gruppen

### | Was ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg von Open Space?

Es ist besonders wichtig, noch vor der Veranstaltung Maßnahmen und Strukturen zu definieren, die notwendig sind, um die Ergebnisse effektiv und dauerhaft in der Organisation umsetzen zu können. Allzu schnell könnte sonst die Veränderungsenergie der Teilnehmenden verpuffen. Deshalb sollten folgende Voraussetzungen für die anstehende Veränderung gegeben sein:

- Die Gruppen dürfen ihre Ergebnisse selbst umsetzen. Das Management nimmt ihnen die Initiative nicht aus der Hand, sondern ist bereit, ihnen dafür die notwendige Unterstützung zu geben.
- Die in den Umsetzungsgruppen aktiven Personen und das Management stehen in regelmäßigen Kontakt. So findet ein permanenter Informationsaustausch statt und Widerstände oder Probleme können frühzeitig lokalisiert und bearbeitet werden.
- Die Umsetzungsfortschritte aller Gruppen werden im Unternehmen bzw. in der Organisation transparent gemacht. Es gibt eine Informationssammelstelle, die jedem Interessierten die Möglichkeit gibt, sich über laufende Projekte zu informieren, Anregungen zu geben oder mitzuwirken.
- Am sinnvollsten ist es, wenige Wochen nach der Veranstaltung eine Follow-up-Veranstaltung durchzuführen



## | Fazit

Open Space kann für die unterschiedlichsten Fragestellungen, Unternehmen bzw. Organisationen und Teilnehmerzahlen erfolgreich eingesetzt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es sich bei Open Space um einen Baustein innerhalb eines Veränderungsprozesses handelt. Die Veranstaltungs-Ergebnisse müssen in einen weiteren Prozess münden. Eine Ausnahme besteht allerdings, wenn diese Methode eingesetzt wird, um Tagungen unkonventionell und lebendig zu gestalten. Dann steht die Veranstaltung mit ihren Zielen im Vordergrund. Ein weiterführender Prozess wird nicht angestrebt.

Open Space ermöglicht es, viele, wenn nicht sogar alle Betroffenen einer Organisation in den Prozess einzubinden. Ungeahnte Potenziale werden freigelegt und damit die schnelle Reaktion auf Veränderungsanlässe möglich gemacht.

Es handelt sich um eine Konferenzmethode ohne vorgeplante Veranstaltungsagenda und eingeladener Redner. Besonders dies macht es möglich, dass sich die Teilnehmenden mit ihrer Kompetenz einbringen können. Im Sinne der Lernenden Organisation ist der Einsatz von Open Space eine Schlüsselmethode.

Viele deutsche Unternehmen und Organisationen setzen Open Space bereits regelmäßig als Instrument der Organisationsentwicklung ein. Ein Zeichen dafür, dass sich das Management zunehmend in die Karten sehen lässt und Teile der Verantwortung für das unternehmerische Geschehen an die betroffenen Personen abgeben kann.

Wer einmal eine Open-Space-Erfahrung gemacht hat, wird sie immer wieder erfahren wollen. Weil es unserem menschlichen Bedürfnis entspricht, unsere Umwelt miteinander zu gestalten und für unsere Zukunft zu handeln.

*„Wir müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen  
(Mahatma Ghandi)“*