

# Open Space

## 1. Kurze Beschreibung der Methode

Open Space (engl.) bedeutet „offener Raum“ oder „Freiraum“. Es ist eine Methode, die zur Gestaltung von Konferenzen eingesetzt wird. Die Methode ermöglicht die Arbeit mit Klein- bis Großgruppen (8 bis 1000 Personen oder mehr). Sie wird außerdem als ein Instrument der Organisationsentwicklung gebraucht.

Open Space beruht auf den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstbestimmung der teilnehmenden Personen und dem Grundsatz einer Abkehr von Kontrolle. Somit soll der Einsatz der Methode des Open Space den Einfluss und die Mitwirkungsmöglichkeiten der Teilnehmer einer Konferenz maximieren. Im Gegensatz zur traditionellen Konferenz gibt es im Open Space kein im Voraus geplantes Veranstaltungsprogramm, also keinen festgelegten Ablauf. Dieser wird von den Teilnehmern zu Beginn der Veranstaltung selbst gestaltet. Lediglich ein (Leit-)Thema ist vorgegeben.

Open Space dient methodisch zur Problemlösung, die Methode bietet eine grobe Struktur der Durchführung von Problemlösungsprozessen. Es wird jedoch keine Strategie für die Lösung eines bestehenden Problems in einer Organisation vorher festgelegt. Keine Person sollte die Ergebnisse einer solchen Konferenz im Voraus kennen oder bestimmen wollen.

Es sind vielfältige Themen- und Anwendungsbereiche der Methode möglich. Open Space wird insbesondere bei komplexen und drängenden Problemen eingesetzt, beispielsweise zur schnellen und kreativen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Die Methode kann in vielen verschiedenen Arten von Organisationen durchgeführt werden (Profit- und Non Profit-Bereich).

Die Dauer einer Open Space-Konferenz kann von einigen Stunden (z.B. regelmäßige Abteilungsbesprechungen) bis hin zu mehreren Tagen reichen (z.B. Konferenz zur Einleitung von Veränderungen in einer Organisation).

## 2. Primäre und sekundäre Quellen

### 2.1 Primäre Quellen

Owen, Harrison: Open Space Technology - Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart, Klett-Cotta, 2001.

*Kommentar: Dies ist das Basiswerk von Harrison Owen in deutscher Übersetzung. Der Entwickler der Methode gibt in diesem praxisbezogenen Handbuch eine detaillierte Beschreibung der Open Space Methode. Es wird beschrieben, wie die Vorbereitung aussehen sollte, was bei der Durchführung zu beachten ist und was nach Abschluss nicht vergessen werden sollte.*

Owen, Harrison: Die Erweiterung des Möglichen - Die Entdeckung von Open Space, Stuttgart, Klett-Cotta, 2001

*Kommentar: Dies ist ein Begleitbuch zu „Open Space Technology“, welches jedoch auch für sich allein stehen kann. „Die Erweiterung des Möglichen“ beinhaltet historische Hinter-*

gründe zur Methode und weitere Beispiele. Außerdem werden die Fragen vertieft, wie und warum Open Space funktioniert.

<http://www.pdesigns.com/OST/emergorder.htm> (6.05.07)

*Kommentar: Eine kurze Geschichte des Open Space von seinem Erfinder.*

<http://www.openspaceworld.org> (6.05.07)

*Kommentar: Link-Seite mit Angeboten in mehreren Sprachen.*

## **2.2 Sekundäre Quellen**

Maleh, C.: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Basel (Beltz) 2001.

*Kommentar: Carole Maleh stellt die Open Space-Methode umfassend und in verständlicher Form dar. In dem Buch wird das theoretische Grundwissen über die Methode beschrieben und es findet sich hier auch ein Praxisleitfaden, der ermöglicht, Open Space selbst durchzuführen. Es ist vor allem für Einsteiger geeignet, die Wissen über Open Space aufbauen oder erweitern möchten. Auch Fragen und Antworten zu Open Space werden behandelt. Unserer Meinung nach das informativste deutschsprachige Buch zu Open Space mit einigen weiterführenden Informationen (z.B. Internetadressen, Computerausstattung zur Durchführung von Open Space).*

Maleh, C. (Hrsg.): Open Space in der Praxis. Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten. Weinheim, Basel (Beltz) 2002.

*Kommentar: Das Buch bietet neben einer kurzen theoretischen Einführung in die Methode zahlreiche unterschiedliche Erfahrungsbilder aus der Praxis. Verschiedene Anlässe wie Fusionen, Outplacement oder eine neue Unternehmenskultur in sehr unterschiedlichen Organisationen (z.B. Schulen, Gewerkschaften, Parteien, Banken) werden ausführlich dargestellt. Vor allem geeignet, um Informationen zu den unterschiedlichen praktischen Erfahrungen verschiedener Organisationen mit Open Space zu erhalten.*

Petersen, H.-C.: Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen. Die neue Konferenzmethode für Klein- und Großgruppen. Paderborn (Junfermann) 2000.

*Kommentar: Hans-Christian Petersen beschreibt gut verständlich die Grundlagen zu Open Space. Er versucht weniger wissenschaftlich, dafür begeisternd und motivierend von der Methode zu überzeugen. Besonders gut zur praktischen Einführung beschreibt über 20 Seiten beispielhaft den Ablauf von Open Space.*

Petri, Katrina: "Open Space Technology" oder: das Wunder der Kaffeepause. In: Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch, hg. von Apel, Heino; Dernbach, Dorothee; Ködelpeter, Thomas; Weinbrenner, Peter, Bonn 1998, S. 94 -104; Online als PDF Datei zu lesen unter

[http://www.wegweiserbuergergesellschaft.de/politische\\_teilhabe/modelle\\_methoden/beispiele/petri.pdf](http://www.wegweiserbuergergesellschaft.de/politische_teilhabe/modelle_methoden/beispiele/petri.pdf) (10.05.07)

*Kommentar: Die Autorin stellt kurz den Open Space Ansatz vor und zeigt seine Möglichkeiten und Grenzen auf. Außerdem sollen Neugier geweckt und Lust auf die Anwendung der Methode vermittelt werden.*

## LINKS

<http://www.michaelmpannwitz.de/index.php?id=12> (6.05.07)

*Kommentar: Kurze Darstellung des Basiswissens zu Open Space (Geschichte und Hintergrundwissen, Planung, Durchführung, Nachbereitung). Empfehlenswert: Viele weitere Literaturtipps, Links und zahlreiche Informationen zu Videos, Büchern, Artikeln in Zeitschriften und Praxisberichten.*

[www.zurbonsen.de](http://www.zurbonsen.de) (6.05.07)

*Kommentar: Die Website von Dr. Matthias zur Bonsen und seiner Beratungs-Firma bietet eine der umfangreichsten Quellen zu Großgruppeninterventionsmethoden im deutschsprachigen Internet, z.B. zahlreiche Dokumente für die praktische Durchführung dieser Methoden. Hier kann man sich informieren, auch ohne auf die Werbung der Firma zurückgreifen zu müssen.*

[http://www.kommunikationslotsen.de/artikel/a85\\_grossgruppen\\_161205.html](http://www.kommunikationslotsen.de/artikel/a85_grossgruppen_161205.html) (8.05.07)

*Die Webseite der Firma Kommunikationslotsen zeigt interessante Fallbeispiele und Praxisberichte aus der Wirtschaft.*

## **3. Theoretische und Praktische Begründung**

### **3.1 Theoretische Begründung der Methode**

Harrison Owen, der Entwickler von Open Space, organisierte 1983 mit hohem Aufwand eine Konferenz mit 250 Teilnehmern. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer vor allem den (nicht von Owen organisierten) Austausch mit den anderen teilnehmenden Personen in den Pausen als den bedeutendsten und effektivsten Teil der Konferenz beurteilten. Aus dieser Erkenntnis entwickelte Owen über zwei Jahre eine Methode, die das Interesse, die Dynamik und Synergieeffekte der Pausengespräche auf die gesamte Konferenz übertragen und damit erfolgreiche Arbeit sowie bestmögliche Ergebnisse ermöglichen sollte. Die Methode entstand aus der Idee, in einer zwanglosen Atmosphäre produktives und schnelles Arbeiten mit vielen Personen zu realisieren. Im Gegensatz dazu steht die oft erzwungene passive Haltung bei traditionellen Konferenzen, die häufig zu Desinteresse bei den Teilnehmern führt und keine Zeit für Diskussionen und für die eigene, aktive Beteiligung der Betroffenen lässt.

1985 fand die erste Konferenz statt, die einen offenen Raum für die aktive Produktivität der Teilnehmer ohne Kontrolle und Steuerung „von außen“ bieten sollte. Entscheidend für Owen war die Freiheit der Menschen und des Raumes – der „Open Space“. 1996 fand die erste Open Space-Konferenz in Deutschland statt.

Wesentliches Element einer Open Space-Konferenz war für Owen die Selbstorganisation der Konferenz durch die Teilnehmer und damit deren Selbstverantwortung und Selbstbestimmung. Ein wichtiges Moment der Durchführung stellt der Sitzkreis dar, der durch die Teilnehmer gebildet wird. Außerdem sind Räumlichkeiten von Bedeutung, in denen die Teilnehmer sich intensiv austauschen können (der so genannte „Marktplatz“) sowie die Themen- und Nachrichtenwand.

Die Selbstbestimmung, Freiheit und Freiwilligkeit der beteiligten Personen ermöglichen intensive Arbeit mit Engagement und Motivation. Die Teilnehmer definieren anhand eines

Leitthemas den Ablauf der Konferenz. Jeder kann sich mit eigenen Ideen und der eigenen Kompetenz einbringen und sich je nach Interesse aktiv in vielfältiger Art und Weise beteiligen. So haben alle teilnehmenden Personen die Möglichkeit, zum Ergebnis der Veranstaltung beizutragen. Die Teilnehmer sind gleichberechtigt, auch wenn es sich zum Beispiel um Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen handelt. Die Konferenz ist gekennzeichnet durch geringe Prozess-Steuerung, bietet jedoch eine Struktur und einen Rahmen durch ein Regelwerk, bestehend aus vier Leitlinien und einem Gesetz. Dieses Regelwerk unterstützt das individuelle Engagement und das gemeinsame Arbeiten in kleinen Gruppen. Es fördert außerdem durch die Schaffung einer ungezwungenen Arbeitsatmosphäre die Lernbereitschaft der teilnehmenden Personen. Es trägt zu einer unbefangenen Stimmung bei, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Die strukturelle Rahmung durch die Leitlinien und das Gesetz ermöglicht zudem, Zeit und Energie in der Konferenz sinnvoll zu nutzen und nicht verschwenden zu müssen. Diese wesentlichen Elemente einer Open Space-Konferenz sind heute nach wie vor kennzeichnend für die Methode.

Open Space ist besonders geeignet zur schnellen Einleitung, Bewältigung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Veränderungen spielen für viele Organisationen eine immer größer werdende Rolle. Rascher technologischer Wandel, Veränderungen in der Gesetzgebung und das ständige Ringen um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. wegen steigender Konkurrenz durch Globalisierung) sind zentrale Themen in fast allen Bereichen. Eine Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld und eine Steigerung der Komplexität in Organisationen machen eine schnelle Bewältigung von neuen Anforderungen und die Einleitung von Veränderungsprozessen notwendig. Methoden wie Open Space, die viele betroffene Personen in den Veränderungsprozess integrieren, gewinnen an Bedeutung, denn sie ermöglichen den schnellen Umgang mit neuen Herausforderungen.

### **3.2 Praktische Begründung der Methode**

Open Space kann sowohl für die Teilnehmer als auch für die anwendende Organisation positive Effekte haben: Die Teilnehmer einer Open Space-Konferenz spielen eine sehr aktive und produktive Rolle. Sie selbst bestimmen den Ablauf der Konferenz und auch, wie und wo sie sich und ihre Ideen einbringen können und möchten. Jeder Einzelne kann in der selbst gewählten Gruppe seine individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse in den Prozess tragen und erweitern. Diese Möglichkeit des Arbeitens führt häufig zu einer sehr engagierten Beteiligung, die teilnehmenden Personen sind in ihrem Handeln sehr motiviert. Sie erleben, dass sie selbst Veränderungen ermöglichen und durchführen können sowie das eigene Übernehmen von Verantwortung. Die Haltung, selbst „machtlos“ zu sein und Veränderungen tatenlos hinnehmen zu müssen, wird aufgegeben. Im Gegensatz dazu kann jeder Teilnehmer sehen, dass er gemeinsam mit anderen etwas erreicht hat. Diese Kennzeichen sind insbesondere für pädagogische Arbeit sehr hilfreich.

Die genannten Aspekte, insbesondere die Akzeptanz der eigenen Arbeitsergebnisse und das Erleben der Umsetzung von Handlungsplänen, können zu einer Erhöhung des Selbstwertgefühls führen. Die Arbeit anhand der Methode des Open Space kann Mut machen, in die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen und begünstigt kreatives Arbeiten ohne Anleitung. Neue Denkansätze und Ideen, die jeder Teilnehmer entwickeln und kennenlernen kann, ermöglichen kreative und innovative Themenbearbeitungen.

Das gemeinsame Arbeiten in der Gruppe schult die Fähigkeiten der Kommunikation und Kooperation, es fördert außerdem das Knüpfen neuer Kontakte, die auch über die Konferenz hinaus das Netzwerk der eigenen Kontakte bereichern können. Der Umgang mit Kritik und

Konflikten wird geübt. Dies trainiert die Teamfähigkeit und legt die Grundlage für die Entstehung eines Gemeinschaftsgefühls.

Zudem werden die Teilnehmenden in der Tätigkeit der Moderation erfahren, denn die teilnehmenden Personen leiten selbst Diskussionen und präsentieren Ergebnisse. Die ergebnisorientierte und problemlösungsorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema fördert Planungs- und Problemlösungskompetenzen und analytische Fähigkeiten.

Für die Organisation bedeutet die Selbstbestimmung der Mitarbeiter einen sehr viel geringeren Organisationsaufwand in der Konferenz. Zudem kann das Potenzial von sehr vielen Mitarbeitern genutzt werden. Jeder einzelne Mitarbeiter arbeitet im Open Space von der Problem- oder Zielformulierung bis hin zur Präsentation der Ergebnisse aktiv und ergebnisorientiert mit und ist somit am gesamten Entwicklungsprozess beteiligt. Die Teilnehmer entwickeln Verantwortung und tragen die getroffenen Entscheidungen und deren Konsequenz deshalb eher (selbst) bereitwillig mit. Sie identifizieren sich mit den eigenen Arbeitsergebnissen und auch leichter mit dem Unternehmen. Damit geht einher, dass die Mitarbeiter einer Organisation die Veränderungen akzeptieren und verstärkt Bereitschaft zeigen, diese erfolgreich umzusetzen.

Prinzipiell ist der Einsatz von Open Space auch in der Schule möglich. Dies gilt insbesondere für die Schulentwicklung, wenn alle Beteiligten gemeinsam die Schule neu organisieren oder deren Organisation verbessern wollen. Denkbar wäre aber auch zum Beispiel eine Veranstaltung zur Einführung einer neuen Unterrichtseinheit oder zu Beginn eines Schülerprojektes zu aktuellen, dringlichen Themen. Aufgrund der schulischen Rahmenbedingungen würde Open Space in der Schule aber meist eher als minimalisiertes Konzept eingesetzt werden und wahrscheinlich nur wenige Stunden statt mehrerer Tage dauern.

Die Anwendung von Open Space kann auch in der Schule positive Effekte haben. Ein Hauptvorteil ist die Einbeziehung und Aktivierung aller SchülerInnen. Dieser Einbezug und die Aktivierung sowie die Berücksichtigung vielfältiger Meinungen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kenntnisse und Interessen motivieren die SchülerInnen. In Kleingruppen gemeinsam erarbeitete Lösungen für Probleme führen zu einer größeren Akzeptanz. Die SchülerInnen können ihre eigene Meinung einbringen und selbstständig Vorgehensweisen entwickeln. Erschwerend könnten hier Lehrpläne und Vorgaben wirken, die die freie Unterrichtsgestaltung einschränken.

Die SchülerInnen trainieren außerdem Schlüsselqualifikationen wie Präsentation, Kommunikation, Konflikt- und Problemlösung. Sie lernen neue Themen zu strukturieren und erweitern ihre Kooperationsfähigkeiten.

#### **4. Darstellung der Methode**

Einige Leitlinien und ein Gesetz erleichtern die Arbeit in den Gruppen und weisen auf grundlegende Prinzipien der gemeinsamen Arbeit in solch großen Gruppen hin. Gesetz wie auch die Leitlinien sind den Teilnehmern an einer Open Space-Veranstaltung immer präsent. Auf Tafeln oder Plakaten sind sie im Plenumsraum nicht zu übersehen und bestimmen und leiten die fruchtbare Zusammenarbeit.

Leitlinien

Sei vorbereitet, überrascht zu werden.

Open Space unterscheidet sich immens von anderen Konferenzmethoden. Üblicherweise nehmen bei anderen Veranstaltungen weit weniger Personen teil. Und gerade dieser ganz besondere Rahmen birgt eventuell Überraschungen. Diese können positiv oder aber auch negativ sein. In jedem Fall sollten sich die Teilnehmer auf gewinnbringende neue Erfahrungen gefasst machen. Nur mit einer solchen Offenheit funktioniert Open Space.

#### Wer kommt, ist die richtige Person.

Es sind nie zu wenig Personen anwesend oder gar die falschen. Gerade jene, die anwesend sind, bekunden durch ihr Erscheinen Interesse für das Thema und sind motiviert, an Lösungen zu arbeiten. Das prädestiniert sie zu einer Teilnahme an einer Open Space-Veranstaltung.

#### Offenheit für das, was passiert.

Es gibt bei Open Space keine eindeutigen Gesetze oder Regelungen für den Ablauf des Arbeitsprozesses oder das Verhalten der teilnehmenden Personen. Das erlaubt den Teilnehmern ihren Ideenfindungsprozess ganz frei zu gestalten. Sie können beispielsweise Gruppenarbeiten auflösen oder aber auch ganz unerwartete neue Themen einbringen. Mit solcher Offenheit kann sich das Leitthema unter den Mitwirkenden frei entwickeln und Früchte tragen. Dies befördert eine freie und produktive Bearbeitung des Leitthemas durch die Mitwirkenden, die so ihr gesamtes, auch individuell differierendes Potenzial zur Problemlösung nutzen und einbringen können.

#### Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.

Überlegungen dazu, ob diese Veranstaltung nicht „schon längst überfällig war“, sind hier fehl am Platz. Gerade jetzt ist der Zeitpunkt, an dem alle mit ihren Erfahrungen und ihrem Potenzial zusammensitzen, und jetzt wird er genutzt.

Insgesamt wird bei Open Space sehr flexibel mit der Variable „Zeit“ umgegangen. So steht es den einzelnen Gruppen relativ frei, wie sie sich ihre „Arbeitszeiten“ einteilen. Sie machen Mittagspause wann und wie lange sie wollen und fangen erst dann mit der Arbeit an, wenn alle Teilnehmenden der Gruppe produktiv und motiviert sind.

#### Vorbei ist vorbei.

Es ist sehr unproduktiv und eine Vergeudung von Ressourcen, noch im Gruppenverband zusammen zu sitzen, obwohl das Thema inhaltlich bereits erschöpfend behandelt wurde, nur weil die angesetzte Zeit noch nicht verstrichen ist. Hier ist es sinnvoller, dass sich die Gruppenmitglieder je nach Interesse eine andere Gruppe suchen und diese in der verbleibenden Zeit unterstützen.

Umgekehrt gilt: Wenn das Thema noch nicht hinreichend in der Gruppe diskutiert wurde, sollte auch der Ablauf der angesetzten Zeit die Gruppe nicht daran hindern fortzusetzen.

Ebenso sollte mit Fehlern nach dieser Leitlinie umgegangen werden. Ist ein Fehler unterlaufen, kann man ihn nicht rückgängig machen, indem die Zeit mit der Suche nach einem Schuldigen verbracht wird. Die Teilnehmer sollten vielmehr versuchen, den Fehler bzw. seine Konsequenzen zu korrigieren oder sein wiederholtes Auftreten zu verhindern.

#### **Gesetz**

#### Das Gesetz der zwei Füße (Hummeln, Schmetterlinge)

Desinteresse und Langeweile stören nur unnötig die Gruppenarbeit innerhalb einer Open Space-Veranstaltung. Kann ein Teilnehmer nichts Produktives mehr beitragen, sollte er nicht

aus falsch verstandener Höflichkeit sitzen bleiben, sondern seine beiden Füße benutzen und dahin gehen, wo er eher von Nutzen ist. Dies ist seiner Gruppe gegenüber sogar ein sehr höflicher Akt: So ehrt und fördert er ihre Arbeit, weil diese durch seine weitere Anwesenheit eventuell gestört, aber keinesfalls weitergebracht worden wäre.

Derjenige, der dieses Gesetz beachtet, wird entweder zu einer Hummel oder zu einem Schmetterling.

**Hummeln:** Diese Personen „fliegen“ von Gruppenarbeit zu Gruppenarbeit wie Hummeln von Blüte zu Blüte. Sie bringen dort neue Ideen ein, stauben neue ab und tragen diese in die nächste Gruppe ein. Sie verweilen nicht lange, ihr Interesse ist geleitet von dem Nutzen, den sie den verschiedenen Gruppen geben können. Wird es langweilig, fliegen sie weiter.

**Schmetterlinge:** Der Schmetterling verbringt die meiste Zeit am Buffet oder in stillen Ecken. Dadurch verbreitet er Ruhe und Entspannung. Durch seine ruhige, gelassene Ausstrahlung zieht er andere Teilnehmer an und es ergeben sich oft sehr fruchtbare Gespräche. Also gewinnt die Veranstaltung durch diese Teilnehmer nicht nur an Atmosphäre, sondern wird auch durch ganz unerwartete, inhaltliche Erträge bereichert.

Im Folgenden möchten wir Open Space und die wesentlichen Merkmale dieser Methode anhand eines (ideal!-) typischen Ablaufs darstellen. Die ersten beiden Stationen (siehe Schaubild) sind vor allem von Bedeutung, wenn die Open Space-Konferenz mit einer sehr großen Teilnehmerzahl durchgeführt wird. Die Methode ist so vielseitig, dass sie auch mit nur 8-10 Teilnehmern angewendet werden kann. Dann ist auch der Aufwand bei der Planung geringer und die Durchführung wesentlich einfacher und überschaubarer. Bei folgender Darstellung gehen wir von einer Großgruppenveranstaltung aus.

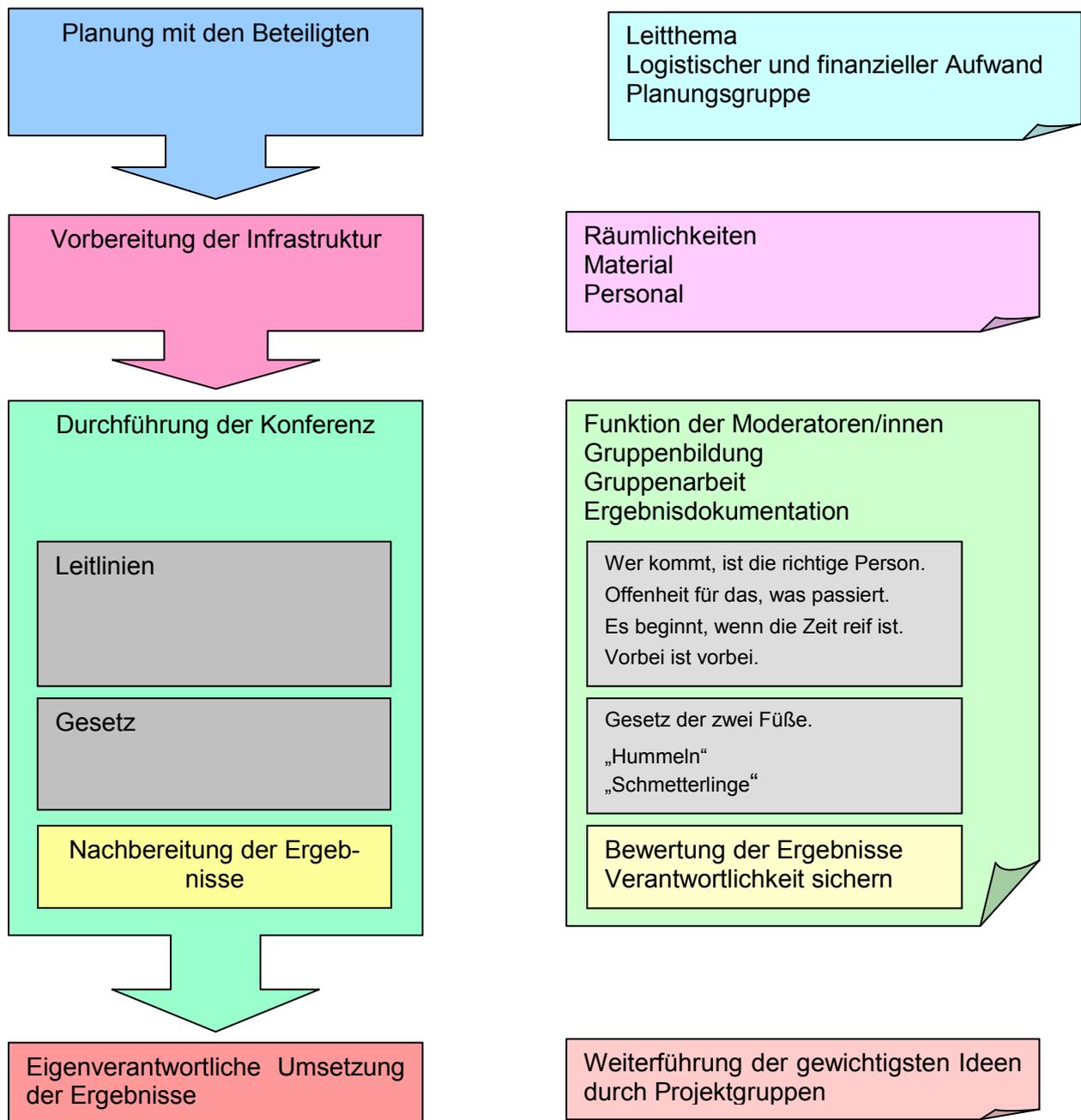
Die wesentlichen Stationen von Open Space sind:

### **(1) Planung mit den Beteiligten**

Open Space kann von dem Unternehmen oder der Institution selber geplant und durchgeführt werden oder aber auch – bei größeren Veranstaltungen – von einer externen Agentur geplant und organisiert werden. Einen Einsatz findet die Methode nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch innerhalb kleiner Verwaltungen, kirchlicher Gemeinden, Krankenhäusern, Schulen oder Vereinen.

Gemein ist allen Arten von Open Space-Veranstaltungen, dass ein dringender Handlungsbedarf besteht und alle Eingeladenen persönlich betroffen sind. Die Gruppe der Teilnehmer sollte möglichst aus Personen, die unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale (z.B. verschiedene Hierarchieebenen, Unterschiede im Alter) tragen, zusammengesetzt sein. Durch die verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen einer großen, heterogenen Gruppe sind die Synergieeffekte am stärksten und mehr kreative Ideen können entstehen.

Zu Beginn der Planung wird geklärt, aus welchem Anlass eine Open Space-Veranstaltung durchgeführt werden soll und welche Ziele man damit verfolgt. Anlässe können gewünschte Veränderungen in positiver Hinsicht, aber auch negative Entwicklungen wie der Umgang mit anstehenden Etatkürzungen sein, oder eine Verbesserung des Kundenservices, eine neue Gesetzgebung oder das Anstehen einer Fusion. Alle Anlässe beruhen auf Veränderungen, die auf die Institution oder das Unternehmen oder betroffene Personen zukommen. Es sollten möglichst alle betroffenen Personen an der Erarbeitung der Bewältigungsstrategie – Open Space – teilnehmen.



Mit einer sogenannten „Planungsgruppe“ (vgl. Maleh 2001, 94) wird das Leitthema herausgearbeitet. Sie wählt ein Oberthema, das den Teilnehmenden als Rahmen bei der Arbeit dienen soll. Das Leitthema gibt die grobe Richtung vor und lässt aber noch Freiraum für eigene individuelle Vorschläge und Ideen, die aus den Kreisen der Teilnehmenden kommen. Open Space ist eine Methode, die ohne großen Organisationsaufwand auskommt. Dennoch muss mit Sorgfalt ein Termin ausgewählt werden, an dem möglichst alle eingeladenen Personen teilnehmen können.

## **(2) Vorbereitung der Infrastruktur**

In diese Planungsphase fallen die Suche nach den geeigneten Räumlichkeiten, die Beschaffung des Materials und die Organisation des Caterings. Das kann sehr einfach und unkompliziert sein, aber auch viel Zeit in Anspruch nehmen und einen großen Planungsaufwand bedeuten, je nachdem ob die Veranstaltung für z.B. 15 oder 500 Menschen geplant werden soll. Die folgenden Darstellungen und Empfehlungen beziehen sich auf eine Veranstaltung mit einer großen Teilnehmerzahl.

Die Räumlichkeiten und gegebenenfalls Hotels, Restaurants und Parkplätze sind gut erreichbar. Der Plenumsraum bietet genügend Platz für die erwarteten Mitwirkenden und ist hell und freundlich. Die Wände sollten mit Plakaten beklebt werden können oder es steht Raum für Flipcharts oder Pin-Wände zur Verfügung. Diese Materialien (ebenso wie Blätter, Kärtchen, Stifte usw.) werden für die Zeit- und Raumtafel, die sich am so genannten „Marktplatz“ befindet, verwendet. Zudem stehen die von den Moderatoren benötigten Moderationsmaterialien bereit sowie Stühle, die in Form eines Sitzkreises (sofern es die Teilnehmerzahl erlaubt) aufgestellt werden. In Hinsicht auf die spätere Durchführung dient eine übersichtliche Anordnung der Materialien gemäß ihrer Funktion der Orientierung der Teilnehmer.

Neben dem großen Plenumsraum wird Raum geschaffen für die Gruppen. Das sind nicht notwendigerweise geschlossene Räume, möglich ist die Gruppenarbeit auch in ruhigen Winkeln des Gebäudes, wo Sitzmöglichkeiten vorhanden sind und konzentrierte und fruchtbare Diskussionen geführt werden können.

Der Plenumsraum ist nicht zu weit von den Gruppenräumen entfernt. Ein angefertigter Raumplan dient als Orientierungshilfe, so dass die Räume schnell und ohne Verzögerung von jedem gefunden werden.

Das Catering wird im Plenumsraum in Form eines (Mittags-)Buffets angeboten. Getränke stehen den ganzen Tag über zur Verfügung.

Für eine Großveranstaltung werden ausreichend Möbel aber auch viele Materialien benötigt. Eine Besonderheit des Open Space stellt die ständige Aktualisierung der Ergebnisse, Ideen, Vorstellungen usw. auf Tafeln oder Papierplakaten dar. Zur Dokumentation des Arbeitsprozesses innerhalb von Arbeitsgruppen erweisen sich Drucker, Kopierer, Notebooks usw. als hilfreich.

Für die Arbeit in den Gruppen sind Flipcharts und Metaplanwände und die entsprechend dazugehörigen Materialien (Stifte, Pappe, Kärtchen,...) notwendig.

Die Räumlichkeiten finden sich nach Möglichkeit auf einem Lageplan eingezeichnet, zudem sind Namensschilder für die Teilnehmer vorhanden.

Neben dem Moderator, der die Veranstaltung eröffnet und in der Funktion eines stillen Beraters die ganze Zeit über begleitet, kann weiteres (Fach-)Personal beauftragt werden, zum einen für die Organisation des Caterings, aber auch eventuell für die Bereitstellung und Betreuung von Notebooks oder Drucker/Kopierer.

## **(3) Durchführung**

Zur Illustration der Durchführung wird exemplarisch ein drei Tage dauerndes Open Space dargestellt. Man kann die Methode auch in einem wesentlich knapperen Zeitrahmen ausführen oder eine mehrere Tage dauernde Konferenz planen.

Nachdem der/die Moderator/in am ersten Tag in die Veranstaltung eingeführt hat und den Teilnehmern erläutert hat, was auf sie in den nächsten Stunden oder Tagen zukommt, leitet er/sie schon zum Leitthema, dem eigentlichen Anlass der Veranstaltung, über. Danach werden die Teilnehmer zur Themensammlung aufgefordert. Jeder, der ein konkretes Thema vorträgt, schreibt es auf ein Blatt und bringt dieses an der Zeit- und Raumtafel an. Hier legt er „Raum

und Zeit“ der Themenarbeit fest, also wo und wann sich die Gruppe trifft, die Interesse hat, an seinem Thema mitzuarbeiten.

Sobald keine Vorschläge mehr kommen, löst sich der Stuhlkreis auf, in dem die Anwesenden gegessen haben, und alle bündeln sich am „Marktplatz“. Jeder trägt sich auf der Raum- und Zeittafel ein und begibt sich zu gegebener Zeit zu seinem jeweiligen Gruppenraum.

Die Sitzungen der Gruppen dauern dann meist ca. 1 ½ bis 2 Stunden. Am ersten Tag der Veranstaltung verbleibt nach dem morgendlichen Kennenlernen und dem „Marktplatz“ noch für etwa drei Gruppensitzungen Zeit. Nach der ersten Gruppensitzung steht mittags in einem Zeitfenster von etwa zwei Stunden das Mittagbuffet zur Verfügung (damit die Gruppen ihre Zeit flexibel ihren Bedürfnissen anpassen können).

In den Sitzungen der Gruppe werden gleichzeitig Ideen, Maßnahmen und Ziele zu verschiedenen Aspekten des Leitthemas entwickelt. Es wird diskutiert, konstruktiv gestritten, erzählt und erklärt, die Teilnehmenden der Gruppe können ebenso das Internet benutzen wie sich graphisch an einem Flip-Chart betätigen: Die Gestaltung der Gruppensitzungen liegt ganz in den Händen der Gruppen. Sie haben das Material zu ihrer freien Verfügung und sind in ihrer Zeiteinteilung und Vorgehensweise keinen Einschränkungen unterworfen (abgesehen von Erfordernissen der groben Rahmenplanung der Gesamtveranstaltung). So ist gewährleistet, dass keine Idee „auf der Strecke bleibt“, weil sie in einem steifen und unflexiblen Rahmen nicht zur Sprache gebracht werden konnte.

Der Tag ist geprägt von einer hohen Geschäftigkeit. Es werden möglicherweise Gruppen aufgelöst, andere zusammengelegt oder Zeiten verschoben. Durch die Selbstverantwortlichkeit gewinnen die Teilnehmer einen Freiraum, durch den ihre Motivation gesteigert und Kreativität gefördert wird. So können großartige Ideen entstehen.

Der/die Moderator/in ist dann nicht mehr vorrangig präsent, er/sie begleitet nur noch still unterstützend das Geschehen. Bei Fragen ist er/sie Ansprechpartner und hilft auch gerne bei organisatorischen Problemen weiter, drängt sich aber nicht auf und bleibt im Hintergrund.

Abends kommen dann alle Gruppen wieder in dem Stuhlkreis zusammen und reflektieren die Geschehnisse des Tages. Sie lassen die Leistung, die sie alle erbracht haben, sowie die Probleme, aber auch die guten produktiven Momente Revue passieren. Es werden Verbesserungsvorschläge gemacht oder Verabredungen für den nächsten Tag getroffen.

Am zweiten Tag beginnen nach einer nur kurzen Einführung durch den/die Moderator/in die Gruppenarbeiten. Die Gruppen schaffen es meist, vier Workshops durchzuführen, und es werden noch viele gute Lösungsansätze erarbeitet.

Während der zwei Tage halten die Gruppen ihre Arbeit in Form von Protokollen fest, die dann an der Nachrichtenwand angebracht werden. Diese Verschriftlichung dient einerseits dazu, dass jeder den aktuellen Stand der Arbeit der anderen Gruppen mitverfolgen kann, zum anderen aber auch zur Aufzeichnung der Teil- und Endergebnisse für den abschließenden Dokumentationsband. Dies geschieht je nach Teilnehmerzahl durch eine eigene „Kopiergruppe“. Der Dokumentationsband wird den Teilnehmern am dritten Tag ausgehändigt.

Am Abend des zweiten Tages findet wiederum die Abschlussrunde statt, in der Eindrücke gesammelt werden und jeder zu Wort kommen kann.

Am dritten Tag wird der Dokumentationsband ausgeteilt und die Ergebnisse werden diskutiert und bewertet. Dies geschieht wieder im großen Kreis aller Teilnehmenden im Plenumsraum, nicht mehr im Rahmen der Kleingruppenarbeit. Hierbei setzen die Anwesenden Prioritäten unter den verschiedenen, erarbeiteten Ansätzen und Vorschlägen und besprechen zusammen mit Verantwortlichen aus dem Unternehmen die Umsetzungsmöglichkeiten. Oft können hier auch schon Verbindlichkeiten in Bezug auf die Umsetzung vereinbart werden.

Falls die Zeit es zulässt, ist es sinnvoll, noch einmal kleinere Gruppen nach Zugehörigkeit zu Ergebnisthematiken zu bilden, die dann konkrete Umsetzungsmöglichkeiten des gewählten Ansatzes diskutieren. Danach werden die Lösungen im großen Kreis vorgestellt.

#### **(4) Eigenverantwortliche Umsetzung der Ergebnisse**

Nach einer solchen Veranstaltung stehen die Teilnehmer und ihre Vorgesetzten vor der Aufgabe, die neu gewonnenen Ideen umzusetzen. Der Anfang ist gemacht und meist bedürfen die Ideen keiner weiteren Überarbeitung mehr, sie sind alltagstauglich und direkt einsetzbar. Da sich die Gruppen intensiv mit den Themen auseinandergesetzt haben und durch die Gewichtung am Ende der Veranstaltung auch die Prioritäten der Anwesenden deutlich wurden, werden meist schnell Teilnehmer gefunden, die anschließend in Projektgruppen die Ideen und Lösungen umsetzen.

Optimal ist es, wenn die an den Ideen maßgeblich involvierten und engagierten Teilnehmer auch später bei der Umsetzung mitwirken. Sie sind motiviert, haben eine gesteigerte Selbstverantwortung und das Gefühl, mit anderen durch die Hierarchieebenen hindurch etwas erarbeitet zu haben, wofür sie einstehen können und – vor allen Dingen – wollen.

Durch die genaue Dokumentation hat ein jeder Teilnehmer am Ende der Veranstaltung die Ergebnisse aller Gruppenarbeiten in Händen und kann gedanklich darauf zurückgreifen. Dieser Rückgriff kann als Hilfe im Rahmen der späteren Umsetzung dienlich sein – so vermag bei einer Blockade des Umsetzungsprozesses die Vergegenwärtigung der erarbeiteten Ideen und Lösungsvorschläge erneut zu motivieren und Lösungswege zu eröffnen.

Möglicherweise bleibt das ausgeprägte „Wir-Gefühl“, das nach der Veranstaltung die Teilnehmer in besonderer Weise eint, nicht so lange erhalten, und vielleicht können nicht alle Ideen genauso umgesetzt werden, wie ursprünglich geplant. Die genaue und konkrete Umsetzung erarbeitet letztlich das Management und die Planungsgruppe.

Doch möglicherweise wurden auch wichtige Neuerungen erarbeitet, die die Arbeit der nächsten Jahre bereichern und maßgeblich verbessern. Es handelt sich hierbei dann um Verbesserungen, die den Mitarbeitern nicht „von oben“ aufdiktiert, sondern von allen Personen geplant wurden, die später damit arbeiten: Dadurch bekommen die Maßnahmen eine höhere Akzeptanz.

Überträgt man das Konzept von Open Space auf die Schule, wäre aufgrund der schulischen Rahmenbedingungen eher eine Veranstaltung von wenigen Stunden realistisch. Entsprechend geringer ist der organisatorische Aufwand. Denkbar wäre zum Beispiel eine Open Space-Veranstaltung bei der Einführung einer neuen Unterrichtseinheit, um das Interesse der SchülerInnen zu wecken und sie an der Ausgestaltung des jeweiligen Themas zu beteiligen. Auch zu Beginn eines Projektes zu aktuellen, dringlichen Themen kann Open Space verwendet werden. Ebenso ist der Einsatz von Open Space auch in der Hochschuldidaktik vorstellbar. In jedem Fall kann Open Space auch im Unterricht zu motivierter, selbstbestimmter Arbeit anregen und damit zu effektiven Ergebnissen führen.

## **5. Beispiel**

Carole Maleh nennt in ihrem Buch zahlreiche Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele. Auch das folgende Beispiel des Veränderungsprozesses einer Schweizer Bank ist daraus entnommen (vgl. Höfliger in Maleh, 2002, S. 89ff).

### **Einleitung eines Veränderungsprozesses im Profit-Bereich**

Das Schweizer Bankinstitut hatte sich zum Ziel gesetzt, nach tiefgreifenden Veränderungen (u.a. Halbierung der Mitarbeiterzahl) ein neues Unternehmensleitbild und damit eine neue Unternehmenskultur und -identität zu schaffen. Dieses ehrgeizige Ziel sollte – mittels Open Space – an konkreten Themen erarbeitet werden. Diese Leitthemen waren „Kundenbindung“ und „Neukundenakquisition“, denn die alltäglichen Probleme in diesen Bereichen waren die Ursache für die mangelhafte Identifizierung der Mitarbeiter mit der Bank.

Die Methode Open Space eignete sich für diese Herausforderung besonders gut, da dringender Handlungsbedarf für die Initiierung von Veränderungsprozessen bestand. Außerdem fühlten sich viele Bankmitarbeiter von den Themen angesprochen und betroffen. Auch das Management war mit dem Einsatz der Methode einverstanden, denn der Unternehmenserfolg hing wesentlich vom schnellen, effizienten Erreichen des Ziels ab.

Es fanden mehrere Open Space-Veranstaltungen statt. Im Zentrum standen die Konferenzen für alle Mitarbeiter. Es nahmen jeweils ungefähr 100 Mitarbeiter teil. Der Ablauf erfolgte weitgehend nach dem „klassischen“ Muster (siehe Kapitel „Durchführung“). In den verschiedenen Workshops wurden insgesamt 127 Themen bearbeitet, wovon einige das ursprüngliche Oberziel „Unternehmenskultur und -identität“ behandelten. Die sich letztendlich ergebenden fünf Projektideen mit Lösungsansätzen wurden nach den Veranstaltungen in konkreten Projekten weiterverfolgt. Beispiele sind das Projekt „Feedbackkultur“ und das Projekt „bereichsübergreifende Zusammenarbeit“.

Der Erfolg der Veranstaltungen zeigte sich nicht nur finanziell in dem besten operativen Ergebnis seit Bestehen der Bank, sondern auch in der gestiegenen Zufriedenheit und Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Management sowie dem Unternehmen. Damit erhöhte sich auch die Kundenzufriedenheit. Das Management verzeichnete eine bessere Kommunikation und Feedback-Kultur sowie eine höhere Einbindung in Entscheidungsprozesse unter den Mitarbeitern. Außerdem trugen die Bankmitarbeiter getroffene Entscheidungen eher mit.

Im Nachhinein hat sich keine Interessengruppe gegen die Durchführung des Prozesses ausgesprochen.

Im Internet werden zahlreiche weitere Anwendungsbeispiele für Open Space im Profit- und Non-Profit-Bereich sowie in der öffentlichen Verwaltung und Kommunen genannt. Aufschlussreich ist hier z.B. das Peace-Projekt unter <http://www.openspaceworld.com/> (6.05.07)

Weitere Erfahrungsberichte siehe z.B. unter <http://www.michaelmpannwitz.de> (6.05.07)

### **Vision von Open Space in der Schule**

An einer Gesamtschule gibt es zunehmend gewalttätige Übergriffe unter den Schülern. Die Lehrerschaft, Eltern und Schüler sind besorgt. Die Schulleitung beschließt, in der anstehenden Projektwoche Ideen und Lösungsmöglichkeiten zu dem Leitgedanken „Gewalt an unserer Schule“ zu entwickeln. Sie möchte das Thema mit einer zweitägigen Open Space-Veranstaltung einleiten. Für den Einsatz von Open Space spricht insbesondere, dass das Thema alle betrifft und große persönliche Betroffenheit besteht. Zudem ist die Situation dringlich.

Zur Teilnahme eingeladen sind die Klassen 5 bis 13 sowie die Lehrerschaft. Es handelt sich also um eine heterogene Gruppe (z.B. verschiedene Altersgruppen und Funktionen). An der Veranstaltung nehmen 500 Personen teil. Das Interesse und die Motivation sind groß. Es bilden sich zahlreiche Workshops, zum Beispiel mit Themen wie „Schüler als Streit-

schlichter“, „Anti-Aggressions-Training“, „Verhalten in Konfliktsituationen“ und „Sozialpädagogische Beratung bei Stress und Problemen“.

Einige der von den SchülerInnen und LehrerInnen gemeinsam entwickelten Ideen wurden in der folgenden Projektwoche und darüber hinaus im Schulalltag weiterverfolgt. So beschloss die Schulleitung, ein Mediatoren-Training für die Schüler anzubieten und eine Arbeitsgemeinschaft zum Thema Konfliktlösung ins Leben zu rufen.

Die Teilnehmer empfanden die Veranstaltung als gewinnbringend und sprachen sich dafür aus, auch in Zukunft bei größeren Veränderungsprozessen Open Space anzuwenden. Das Bewusstsein für „Gewalt an unserer Schule“ wurde geschärft und das Thema auch im Unterricht miteinbezogen.

## **6. Reflexion der Methode**

### **6.1 Methodenkompetenz**

Die Kompetenz, die diese Methode voraussetzt und vermittelt, basiert auf dem Prinzip der Selbstorganisation. Den Teilnehmern wird lediglich ein Leitthema vorgegeben, anschließend handeln und arbeiten sie in Gruppen sehr frei und selbstständig. Der Arbeitsprozess wird kaum von außen gesteuert oder kontrolliert, d.h. die Teilnehmer erleben sich selbst als Verursacher ihrer Handlungen und Arbeitsergebnisse. Zudem fühlen sie sich durch die große Zahl an Mitbestimmungsmöglichkeiten eher akzeptiert und wertgeschätzt. Je höher der Grad der Selbstbestimmung ausfallen kann, desto mehr kann auch mit einer gesteigerten Motivation gerechnet werden.

Die Teilnehmer erfahren, dass sie selbst Veränderungen ermöglichen und Selbstverantwortung übernehmen. Jeder von ihnen kann die gemeinsam mit anderen erreichten Fortschritte verfolgen und betrachten. Werden die Arbeitsergebnisse von Open Space und deren Umsetzung als Erfolg erlebt, so wird dieser Erfolg aufgrund der selbstverantwortlichen und eigenständigen Beteiligung zu hohem Maße auch auf die eigene Person bezogen. Aus pädagogischer Sicht ist es besonders günstig, Erfolg oder eine gute Leistung auf die eigene Anstrengung, die selbst kontrolliert und beeinflusst wird, zurückzuführen, da dies signifikant den Selbstwert erhöhen kann.

Eine weitere Kompetenz, die diese Methode fördert, ist die Kommunikationsfähigkeit. Haben die Teilnehmer im Rahmen einer Open Space-Veranstaltung miteinander und auch über alle Hierarchieebenen hinweg konstruktiv kommuniziert, wird dies später auch im Arbeitsleben in der Organisation besser gelingen.

Im Open Space arbeiten alle Teilnehmer gleichberechtigt, so haben auch Führungskräfte keine Sonderstellung. Open Space zielt auf den Abbau traditioneller Autoritätsstrukturen in Organisationen und trägt damit z.B. zu einer Änderung des Verhältnisses von Mitarbeiter und Führungskraft bei, beispielsweise mit dem Resultat, dass Vertrauen untereinander entsteht oder sich das gegenseitige Verständnis erhöht.

Die bisherige Darstellung des Open Space konzentrierte sich auf die Vorteile der Methode, um die Bereitschaft zu stärken, dieses offene und fruchtbare Verfahren anzuwenden. Nun soll im Rahmen der Reflexion auch ein kritischer Blick auf die Methode geworfen werden.

Um in einer Open Space-Veranstaltung produktive Ergebnisse zu erlangen, erscheint es notwendig, dass die Teilnehmenden auf das selbstständige Arbeiten im Team vorbereitet sind: Sie sollten über Wege verfügen, ihr eigenes Potenzial in die Gruppe einbringen zu können.

Das freie Arbeiten in der Kleingruppe eröffnet einerseits prinzipiell jedem den Raum, seine Gedanken, Ideen, Vorschläge usw. unbegrenzt zum Ausdruck bringen zu können, andererseits stellt sich hier jedoch die Frage, inwieweit dieser Raum praktisch genutzt wird bzw. werden kann. Die Gruppenarbeit lebt von der Heterogenität der Gruppenmitglieder, die Perspektivenvielfalt, vielseitig-unterschiedlichen Einfallsreichtum und Dynamik verspricht. Dieses Versprechen kann jedoch nur dann eingelöst werden, wenn die Teilnehmer eine Haltung der Achtsamkeit gegenüber den Beiträgen anderer einnehmen. Das besagt nicht nur, diese bereitwillig anzuhören, kritisch zu überdenken oder anzunehmen, sondern auch, jeden Teilnehmer auch wirklich zu Wort kommen zu lassen. In jeder Gruppe, gerade in einer explizit heterogen zusammengesetzten, arbeiten extrovertierte oder dominante Persönlichkeiten mit introvertierten, zurückhaltenden Teilnehmern zusammen. Es gilt hier eine Atmosphäre zu schaffen, die es erlaubt, dass sich jeder auf seine ihm eigene Weise und entsprechend seiner individuellen Bedürfnisse einbringen kann. Konkret bedeutet dies die Vermeidung von Vieldrerei durch einzelne dominante Gruppenmitglieder und eine gesteigerte Sensibilität gegenüber möglicher Entwertung der Beiträge anderer in der eigenen Ausdrucksweise (Wortwahl, Mimik, Gestik). Die Methode des Open Space übt die kommunikativen Fähigkeiten, doch kommunikative Grundvoraussetzungen sollten die Teilnehmer in einem solch offenen Verfahren bereits mitbringen. Bei Problemen muss sich die jeweils vorhandene Gruppe selbst kontrollieren und regulieren. Für die Gruppenarbeit wirkt es sich günstig aus, wenn einige Teilnehmer schon über methodische Vorkenntnisse verfügen. Methoden wie Clustering, Meta-Plan, Moderation, aber auch Feedback erleichtern, bereichern und strukturieren die gemeinsame Arbeit. Sie wirken nicht nur anregend für den Prozess, sondern sind besonders als Hilfestellung für die eigenständige, selbstbestimmte Lösungssuche orientierungstiftend.

Alle diese Merkmale zeigen sich deutlich mit dem konstruktivistischen didaktischen Ansatz verbunden. Insbesondere die Möglichkeiten zur Partizipation, die in Open Space stecken, können im Rahmen der Methodenkompetenz auch in kürzeren didaktischen Phasen z.B. des Schulunterrichts genutzt werden.

## **6.2 Methodenvielfalt**

Open Space kann bei unterschiedlichen Themenbereichen, Fragestellungen und Organisationen eingesetzt werden. In einer nicht repräsentativen Umfrage (vgl. Maleh 2001, 132ff) wurden 165 Open Space-Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum untersucht. Es zeigte sich, dass vor allem gewinnorientierte (Groß-)Unternehmen Open Space-Veranstaltungen durchführen. Open Space findet jedoch auch in Vereinen, Kirchen, Kindertagesstätten, in Kommunen und Verwaltungen sowie in Schulen, Bildungseinrichtungen sowie Stiftungen u.a. statt.

Die Anwendungsbereiche für Open Space sind vielfältig, in der Umfrage sind folgende Anlässe häufig genannt worden (eine Auswahl):

- Veränderungsprozesse in Organisationen (z.B. Neuausrichtungen, Veränderung der Organisationsstrukturen, Fusionen)
- Einführung und Verbesserung der Unternehmenskultur (z.B. Entwicklung von Unternehmenszielen oder eines Leitbildes)
- Leistungssteigerung durch Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Verbesserung von Kommunikation und/oder Motivation der Mitarbeiter, Identifikation mit der Organisation, verbesserte Zusammenarbeit

Die Methode sollte aber nur angewendet werden, wenn die Teilnehmer persönlich vom Leitthema betroffen sind und dringender Handlungsbedarf für die Organisation besteht, da eine gewisse Bereitschaft und Motivation zum Handeln vorausgesetzt wird. Open Space fand bei den untersuchten Organisationen in Form von Konferenzen, Tagungen oder Besprechungen statt und dauerte von 0,5 bis 6 Tage.

„Open Space kommt immer dann in Frage, wenn ein bislang unbekanntes Terrain oder Thema mit neuen, kreativen Ideen erschlossen werden soll, ohne dass jemand das Ergebnis im Voraus kennt oder bestimmt. Insofern ist der Anwendungsbereich von Open Space grundsätzlich nicht eingeschränkt.“ (Vgl. Petersen 2000, 87)

Vor diesem Hintergrund kann gesagt werden, dass einige traditionelle Konferenzen durch Open Space-Veranstaltungen ersetzt werden können und sollten. Dies kann in vielen Fällen sowohl für die Organisation als auch für die Teilnehmer schneller zu effizienteren Ergebnissen führen und einige weitere positive Effekte haben.

Open Space wird allerdings nicht andere Verfahren vollständig ersetzen können noch sollen. Es stellt eine Ergänzung insbesondere zu Moderationen und Metaplan dar, lässt sich teilweise auch mit solchen Verfahren mischen.

### **6.3 Methodeninterdependenz**

Neben Open Space gibt es weitere Konferenzmethoden für Großgruppen, die auf ähnlichen Prinzipien beruhen. Solche Methoden nennt man „Großgruppeninterventionsmethoden“ (vgl. Maleh 2001, 24) oder „Beteiligungs-Verfahren“ (vgl. Petersen 2000, 85). Zwei dieser Methoden sind Future Search (Zukunftskonferenz) und Real Time Strategic Change (Strategiekonferenz). Bei Zukunftskonferenzen steht im Mittelpunkt, mit verschiedenen Interessensgruppen gemeinsame Zukunftspläne zu entwickeln und entsprechende Ziele und Maßnahmen festzulegen. Ähnlich geht auch die Zukunftswerkstatt vor. In Strategiekonferenzen werden von den Mitarbeitern Maßnahmen für zuvor von der Organisationsleitung festgelegte Ziele (z.B. neue Unternehmensstrategie) erarbeitet. Die Verfahren haben also unterschiedliche Schwerpunkte in der Zielsetzung. Sie unterscheiden sich außerdem in einigen Merkmalen. Ein bedeutender Unterschied von Open Space zu Real Time Strategic Change ist, dass die Teilnehmer von Strategiekonferenzen lediglich die Maßnahmen zu einem bereits vorgegebenen Ziel erarbeiten, während bei Open Space nur ein Leitthema angegeben wird und die Teilnehmer freier arbeiten. Sowohl bei Strategie- als auch bei Zukunftskonferenzen sind die teilnehmenden Personen an Phasen gebunden und bearbeiten vorgeschriebene Aufgaben, während der „Grad der Struktur“ (Maleh 2001, 26) bei Open Space-Konferenzen geringer ist. Daraus ergibt sich, dass die Teilnehmer von Open Space eine höhere Selbstverantwortung haben und sich im größeren Maße Kreativität entfalten kann. Open Space hat den höheren logistischen Aufwand (es werden mehr Räume benötigt), allerdings die kürzere Vorbereitungszeit. Die Methode ist außerdem auch für sehr große Gruppen anwendbar.

Grundsätzlich können mit Open Space auch andere Methoden kombiniert werden. Werden mehrere Veranstaltungen geplant, kann beispielsweise mit einer Open Space-Konferenz begonnen werden, um neue, kreative Einfälle zu entdecken und zu fördern. Referenten- oder Expertenvorträge könnten z.B. vor dem Einsatz der Methode stattfinden, andere Methoden nach der Erarbeitung, um Prozesse zu verfeinern.

Open Space sollte allerdings in der Phase, in der es um die Open Space-Ziele geht, möglichst für „sich alleine“, d.h. von den anderen Methoden abgegrenzt, durchgeführt werden, um seine

Vorteile im Sinne der oben genannten Durchführungsbestimmungen (Leitziele und Gesetze) voll entfalten zu können.

Im Ablauf von Open Space spielen u. a. Methoden wie Moderation, Präsentations- oder Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming) eine Rolle. Da die Methode kein striktes Regelwerk für die Gruppenarbeit bereithält, sondern der Arbeitsprozess uneingeschränkt durch die Teilnehmenden gelenkt und gestaltet wird, eröffnet sich ein weites Feld für den Einsatz weiterer Methoden innerhalb der Methode. Freilich hängt die Nutzung dieser Möglichkeit von den methodischen Kenntnissen der Teilnehmer ab.

## **7. Praxiserfahrungen**

Ein Auszug aus einem Interview mit einem Open Space-Moderator (Petersen 2000, 101f) zeigt beispielhaft Praxiserfahrungen auf:

„Wie würden Sie die Atmosphäre während des Open Space beschreiben?“

„Ich kann mich noch genau erinnern, als wir im Kreis saßen. Ich als Moderator erläuterte, worum es geht, und habe versucht, es sehr offen zu machen, frei von der Leber und sehr ehrlich: ‚Lasst euch mal drauf ein.‘ Ein bisschen habe ich gebuhlt um Bereitschaft und gesagt, macht das mal mit, mal sehen, was kommt. Und ich habe deutlich gemacht, dass es in Ordnung ist, wenn jemand nach zwei Stunden keine Lust mehr hat und nach Hause geht. Der braucht sich nicht zu entschuldigen. Da merkte man schon, das knistert. Eine positive Erwartungshaltung: Was geht hier ab?“

Die Grundsätze, wie ‚Es beginnt, wenn es beginnt‘, ‚Vorbei ist vorbei‘, waren für viele...ich will nicht gerade sagen abgehoben, aber diese weichen Faktoren waren für die Ingenieure, den Großteil der Teilnehmer, die tagsüber stark deterministisch denken, ungewohnte Ansätze.

Wir hatten einen großen Bogen Packpapier in die Mitte gelegt, die Themenzettel darauf, die Stifte daneben. Das hatte was von Lagerfeuer. Man saß da um das Lagerfeuer herum, da wurde auch herumgeflachst. Aber das hat der Atmosphäre sehr genutzt, es war sehr offen. Das blieb es auch während der gesamten Veranstaltung.

Es sagten sogar ein paar Leute: Ich gehe mal von Gruppe zu Gruppe, pendele und gucke mal. Nach meinem Begriff noch zu wenige, ich hätte mir gewünscht, dass mehr gesagt hätten: Ich kann dazu nichts mehr beitragen, ich gehe jetzt einfach mal. Das könnte man vielleicht noch ein bisschen stärker kultivieren. Aber es lief schon gut. Das, was wir uns erhofft hatten, ist eingetreten. Insofern war es ein voller Erfolg.“

Die Internetseite von Michael M. Pannwitz führt dieses Beispiel für Open Space im Schulbereich an:

Die neue SV: Schon vor dreieinhalb Jahren stellte sich der damalige Schulsprecher Christoph Kalz die Frage: "Heißt SV eigentlich Sabbeln ohne Vorwärtskommen?" Auch wir, die wir uns nun schon einige Jahre mit Schüler- Vertretung (so heißt es nämlich eigentlich) befasst haben, konnten uns dieser Frage oft nicht entziehen. Nicht immer interessierte sich jeder SV-Vertreter für jedes der vielen Themen, die in den zwei Stunden pro Monat abgehandelt wurden. Oft reichten diese Stunden durch die vielen Wortbeträge nicht aus. Das hemmte Produktivität und Motivation.

Natürlich lag die Einführung von Gruppenarbeit nahe. 1998 wurde der Versuch dazu erstmals unternommen, scheiterte allerdings bereits nach einer SV am Fehlen von Vertrautheit mit dem neuen System. Die SV war offensichtlich nicht genügend vorbereitet und somit noch nicht

bereit für mehr Verantwortung beim einzelnen und Vertrauen in die Arbeitsergebnisse der anderen Gruppen. Man kehrte zum alten Modell des Plenums zurück, bis zum Dezember 2000, als endlich ein SV-Seminar zum Thema SV-Arbeit stattfand. Ein Wochenende lang lernten die SV-Vertreter "Open Space" kennen. Es handelt sich hierbei ja um ein Verfahren, das davon ausgeht, dass jeder, der sich für ein Thema interessiert, bei diesem Thema am besten mitarbeiten kann. Das klingt einleuchtend und simpel und scheint auch und gerade für Schüler das passende Konzept. Kurz zusammengefasst könnte man nämlich sagen: jeder macht genau das, was er will, und jeder macht dabei das Richtige.

Geprägt vom alten Grundsatz: "Jeder macht, was er soll, und zwar vernünftig!" könnten natürlich Kritiker der SV nun Zweifel anmelden, ob mit diesem Prinzip die Produktivität der SV tatsächlich gesteigert wird. Schafft es die SV in kleinen Gruppen, in denen sich niemand mehr "verstecken" kann, eigenverantwortlich die konkreten Interessen der Schülerschaft zu diskutieren und zu vertreten? Um ehrlich zu sein, ich hätte diese Frage vor der letzten SV (der ersten nach dem Seminar) mit "nein" beantwortet. Um so erstaunlicher die Resultate: in etlichen Gruppen wurden zu den verschiedensten Themen - von der Bekämpfung von Nazi-schmierereien an unserer Schule über das Schüler-Lehrer-Verhältnis und den Projekttag bis hin zu dem Wettbewerb "Schönster Klassenraum" - konkrete Ergebnisse erarbeitet: die in den 7. Klassen bereits eingeführte Sozialstunde soll zur Verbesserung des Schüler-Lehrer-Verhältnisses und des gesamten Schulklimas auf die 8. und 9. Klassen ausgeweitet werden, zur Bekämpfung der Schmierereien wird eine Fotomappe zusammengestellt usw. Und das alles unter noch nie erlebter Einbeziehung der unteren Jahrgänge.

Endlich scheint die SV mit dem "Open Space"- Konzept ihre ideale Arbeitsweise gefunden zu haben. (Patricia Schulz, Schülerin des 13. Jahrgangs)

<http://www.michaelmannwitz.de/index.php?id=100> vom 8.05.07