



Open Space

Normalerweise hat eine Konferenz eine Tagesordnung, eine Leitung, ein Plenum, Referenten und Arbeitsgruppen. Bei Open Space-Konferenzen ist alles anders: Da gibt es keine Leitung mehr, keine Referenten und keine Tagesordnung. Aber es gibt: Open Space. Freien Raum.

Die Konferenzmethode Open Space ist in den 80er-Jahren entstanden. Ihr Erfinder war Harrison Owen, der die Methode nach einer Umfrage unter Teilnehmern einer großen Konferenz entwickelte. Die Befragung hatte ergeben, dass nicht die Referate und die voraus geplante Dramaturgie der Konferenz, sondern die informellen Phasen, die Kaffeepausen und die unkontrollierten Begegnungen der Konferenzteilnehmer als das Produktivste eingeschätzt wurden. Also versuchte Owen, die Kaffeepause zum Aktionsprinzip der nächsten Konferenzen zu machen. Die erste Veranstaltung nach dem Open Space-Prinzip fand 1985 statt. Seither hat Open Space eine enorme Entwicklung genommen. Das Anwendungsspektrum der Methode reicht von Prozessen in wirtschaftlichen Organisationen bis zur Kommunalpolitik. Open Space wird in Unternehmen, Verbänden, Schulen und Verwaltungen angewandt. Es macht die Arbeit großer Gruppen sehr viel effektiver. Aber warum?

Im Prinzip basiert Open Space auf

- einem Maximum an Selbstorganisation (und somit einem Minimum von Fremdbestimmung)
- einem Höchstmaß der Interaktionsdichte.

Natürlich muss man auch eine Open Space-Veranstaltung gut vorbereiten. Doch dies betrifft nur die technischen Aspekte, nicht die Inhalte und Abläufe. Die Selbstorganisation des Open Space-Events beginnt mit der Veranstaltung selbst. Open Space beginnt ohne Tagesordnung, ohne Referenten, ohne einen Plan der Arbeitsgruppen und ohne die Sitzordnung, die Konferenzen sonst meist charakterisiert. Die „Geometrie“ von Open Space-Veranstaltungen ist hierarchiefrei, denn es ist der Kreis. Ein Kreis ohne Tische. Der Kreis ist für Harrison Owen bereits ein Zeichen für eine bestimmte Art von geistigem Austausch und Kommunikation:

„Wenn man Menschen in Reihen anordnet wie in einem Klassenzimmer-die übliche Sitzordnung in Konferenzen -, ist der Effekt passiv-aggressives Verhalten. Es ist schwierig, wenn nicht unmöglich, mit dem Hinterkopf von jemandem zu kommunizieren... Wenn wir die Geometrie der Reihen in Rechtecke verwandeln, dann ist das die Anordnung für

Schwabstraße 47
D-72074 Tübingen
fon 07071/27835
fax 07071/550930
e-mail info@institut-balance.de
internet www.institut-balance.de

Coaching
Supervision
Moderation
Teamentwicklung
Strategieberatung
Wissensmanagement
Organisationsberatung
Organisationsaufstellungen

bank gls-gemeinschaftsbank
blz 430 609 67
kto 700 266 0100

Verhandlungssituationen. Auch hier wird durch die Geometrie sofort eine Hierarchie hergestellt, denn jemand wird am Kopf der Anordnung sitzen... Die Geometrie von Open Space hingegen ist der Kreis. Auch wenn Hunderte von Menschen an einem Open Space Seminar teilnehmen, so dass konzentrische Kreise gebildet werden müssen, ist die Erfahrung, die die Menschen damit machen: sie sitzen einander gegenüber, face to face, ohne Unterschiede und Hindernisse."

Der Kreis in einer Open Space-Veranstaltung wird von niemandem dominiert, weil auch der Open Space-Moderator eine sehr zurückhaltende Art an den Tag legt. Nur in der Anfangsphase der Konferenz hat er für maximal 10-20 Minuten eine zentrale Rolle. Der Moderator agiert in dieser Anfangsphase innerhalb des Kreises der Teilnehmer, um von allen gesehen und gehört zu werden und die Konzentration auszunutzen, die von der Mitte des Kreises ausgeht. Zu seinen Aufgaben in der Anfangsphase gehört es:

- die Teilnehmer zu begrüßen und zu verdeutlichen, dass die im Kreis Anwesenden die Hauptakteure der Veranstaltung sein werden
- die Methode von Open Space vorzustellen und die wenigen elementaren Regeln kurz zu erläutern
- die Anfangsphase der Themen-Nominierung zu begleiten.

Das Verfahren von Open Space ist unabhängig von der Gruppengröße - es funktioniert mit 15 genauso wie mit 1.500 Teilnehmern. Und jedes Mal genügt eine Viertelstunde, um „die Bedingungen herzustellen, die die gesamte Gruppe vom Rande des Chaos in eine Welt der Produktivität versetzt" (Owen).

Die Bedingungen, unter denen Open Space funktioniert, basieren auf vier Leitsätzen und einer Verhaltensregel („the four principles and the one law"). Die Leitsätze lauten:

- Wer immer kommt, ist der/die richtige („Whoever comes is the right people). Dahinter steht die Auffassung, dass der Erfolg der Veranstaltung weder eine Frage der Anzahl der Teilnehmer noch ihrer Positionen, Titel oder Einflussmöglichkeiten ist. Immer wieder beobachtete Harrison Owen auf seinen Seminaren, dass Personen, von denen man es am wenigsten erwartet hätte, die wichtigsten Beiträge leisteten
- Was immer passiert, es ist das einzige, was passieren konnte („Whatever happens is the only thing that could have). Diese Regel entlastet uns vom unproduktiven Nachdenken darüber, was hätte sein können, wenn... Theoretische Möglichkeiten, spekulative Wahrscheinlichkeiten und jedes „sollte, könnte, würde vielleicht" zählt nicht bei Open Space. Stattdessen gilt das Prinzip der absoluten Selbstverantwortung der Akteure.
- Wann immer es beginnt, es ist der richtige Zeitpunkt („Whenever it starts is the right time"). Die Open Space Methode verzichtet auf ein strenges Zeitmanagement, weil sie auch keine differenzierten Abläufe und Seminarphasen vorgibt

-

hier unterscheidet sie sich von anderen Großgruppenverfahren wie der Zukunftswerkstatt und der Zukunftskonferenz.

- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei ("When it's over, it's over"). Eine Regel gegen die Zeitverschwendung, die durch das Betrauern verpasster Gelegenheiten entsteht. Die Maxime soll auch helfen, ein Ende zu finden, wenn alles gesagt oder getan ist, und sich Neuem zuzuwenden.

Diese vier Leitsätze tragen alle auch zu der einzigen Verhaltensregel bei, die für Open Space gilt - der „Regel der zwei Füße“ („the Law of Two Feet“ oder „the law of mobility“). Die Regel besagt:

- Wenn jemand findet, dass er oder sie zu einer Arbeitsgruppe nichts mehr beitragen kann oder von der Arbeitsgruppe nichts mehr lernen kann, sollten sie ihre Füße benutzen und weggehen. Dahinter steht die Auffassung, dass jeder für sich selbst und seine Erfahrungen selbst verantwortlich ist. Niemand - auch keine Tagungsleitung - nimmt den Teilnehmern diese Selbstverantwortung ab. Open

Space beweist, dass es nicht stimmt, was viele denken - nämlich, dass nichts dabei herauskommt, wenn alle machen, was sie wollen. Die „Regel der zwei Füße“ führt bei Open Space-Seminaren dazu, dass auch bei großen Gruppen die Zeiten, die für die Ablaufplanung erforderlich sind, sich als minimal erweisen, weil der Grad der Selbstverantwortung und Selbstorganisation entsprechend hoch ist. Außerdem vermeidet die Regel jede Notwendigkeit von Konfliktlösungs-Verfahren, weil niemand durch das Tagungsmanagement dazu gezwungen wird, in unangenehmen, konfliktbeladenen, langweiligen oder uninteressanten Situationen zu verharren.

Die Mobilitätsregel von Open Space führt, wenn sie von den Teilnehmern genutzt wird, zu einer maximalen Interaktionsdichte in der Veranstaltung. In keiner anderen Konferenzform sind die Begegnungsmöglichkeiten in einem ähnlichen Umfang gegeben! Die Praxis von Open Space hat gezeigt, dass viele Menschen es wirklich als befreiend erleben und genießen, von einer Gruppe in die andere wechseln zu können, neue Gruppen für den Austausch zu eröffnen oder die Tagung auch einfach mal aus größerer Distanz zu erleben, indem sie sich phasenweise ganz aus der Gruppenarbeit verabschieden und lieber von einer Sitzzecke aus zusehen. Letzteren Verhaltenstypus nennt Open Space die „Schmetterlinge“, während Teilnehmer, die besonders aktiv im Wechseln der Gruppen sind, „Hummeln“ genannt werden. Tatsächlich bilden die „Hummeln“ ein sehr interessantes, wichtiges Element der Verbindung unter den Arbeitsgruppen einer Open Space-Konferenz.

Für eine Open Space-Veranstaltung eignen sich natürlich nur Fragestellungen und Themen, die ein erkennbares Maß an Gestaltungsmöglichkeiten, Spielräumen und offenen Entwicklungsrichtungen aufweisen. Weder zur Verkündung einer neuen Firmenpolitik noch zur Durchsetzung von Strategien, die bereits beschlossene Sache sind, kann man Open Space einsetzen. Das implizite Prinzip der Selbstorganisation von Open Space muss mit der Thematik der Konferenz kompatibel sein, damit die Sache auch funktioniert und produktiv wird. Auf Manipulationsversuche reagiert die Methode sehr schnell und produziert Störsignale im Ablauf, die ein Moderator aufnehmen muss, um die Situation zu klären. Im „Change Handbook“ von Peggy Holman und Tom Devane heißt es dazu: „Der Moderator interveniert in keiner Gruppe und auch nicht in der gesamten Gruppe, es sei denn, jemand ‚dringt in den Raum ein‘. ‚Eindringlinge‘ sind vielleicht nur übermäßig begeisterte Teilnehmer oder (im schlimmsten Fall) der Vorstandsvorsitzende, der sich Sorgen darüber macht, dass die Dinge außer Kontrolle geraten. Raumeindringlinge maßen sich an, den anderen eine einzige Handlungsrichtung ihres eigenen Entwurfs aufzuoktroyieren. Open Space ist so etwas wie der Inbegriff von ‚Vertraue der Gruppe - vertraue dem Prozess‘, und niemand hat das Recht, spezifische Resultate zu kontrollieren, solange er freiwillig am Open Space-Event teilnimmt.“

Wie entsteht nun eine Tagesordnung und ein produktiver Prozess in der Open Space-Veranstaltung? Es ist ganz einfach. Im Eröffnungsprozess, den der Moderator von der Mitte des Kreises aus anleitet, wird die Aufforderung an die Teilnehmer ausgesprochen, das Thema zu benennen, das ihnen wichtig ist. Sie sollen dieses Thema formulieren, auf ein Blatt Papier schreiben, ihren Namen dazu fügen, in die Mitte des Kreises gehen, es vorlesen und den Zettel dann an eine große Pinwand heften. Aus diesenzetteln wird im nächsten Schritt dadurch eine Tagesordnung, dass diejenigen, die ein Thema genannt haben, als „Einberufer“ einer entsprechenden Arbeitsgruppe fungieren und Beginnzeit und Ort ihrer Arbeitsgruppe mit Haftzet-

teln auf ihrem Themenblatt vermerken. Die Zettel werden dann am besten in einer chronologischen Übersicht aufgehängt, damit die übrigen Teilnehmer der Konferenz sich schnell orientieren können, in welchen Gruppen sie wann und wo sein möchten. Derjenige, der ein Thema genannt hat und eine Arbeitsgruppe einberuft, hat die Verantwortung, zum angesagten Zeitpunkt auch am angegebenen Ort zu sein, an dem auch genügend Pinnwände, Flipcharts und Stifte sein sollten. Und er ist verpflichtet, einen kurzen Report über die Diskussionen und Ergebnisse der Arbeitsgruppe zu verfassen und noch während der Konferenz zu veröffentlichen. Dies kann an einer Informationswand, aber auch mittels Computer und Netzwerken geschehen.

Ab dem Zeitpunkt, zu dem die Themen sich an der Pinwand organisieren, läuft die Konferenz buchstäblich von alleine. Fixpunkte werden nur durch die gemeinsamen Abend- und Morgenrunden gebildet, bei denen in Open Space-Konferenzen über alles gesprochen wird - nur nicht über die Inhalte der Gruppenarbeit oder die Konferenzthematik.

Open Space-Konferenzen dauern klassischerweise drei Tage und umfassen intensive Lesephasen, in denen die Konferenzteilnehmer sich die gesamten Ergebnisse der Arbeitsgruppen aneignen, und auch Abstimmungsverfahren, um Entscheidungs- und Handlungsschritte aus der Arbeit der Konferenz abzuleiten. Sinnvoll sind jedoch auch kürzere Formen von Open Space. Ein- und zweitägige Konferenzen sind ebenso möglich wie eine auf einen halben Tag verkürzte „Besprechungsform“ der Open Space-Methode. Wichtig ist nur, dass die Grundprinzipien von Open Space beachtet werden und zur Aufgabenstellung passen.