

Neue Energie für die Zusammenarbeit

Jutta Weimar

Open Space ist eine Methode zur Gestaltung von Konferenzen. Der Name „offener Raum“ ist Programm. Die teilnehmenden Menschen bearbeiten innerhalb eines Rahmens die Themen, die sie für richtig halten – und das eigenverantwortlich. Die Wirkung einer Open-Space-Konferenz kann sogar über das Produzieren von Ideen und Vorhaben hinausgehen. Open Space kann einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung einer Organisation leisten. Entscheidend dabei ist die Gestaltung des Gesamtprozesses.

Nachhaltiger Wandel in Organisationen braucht Menschen, die sich mit Leidenschaft für eine Sache einsetzen, Verantwortung übernehmen und mit anderen kooperieren. Genau das geschieht auf einfache und effektive Art im Open Space. Diese Kraft kann – wenn der Prozess gut entwickelt und begleitet wird – für eine tiefgreifende Transformation von Unternehmen, Verwaltungen, Bildungseinrichtungen und Gruppen jeder Art genutzt werden. Im Kern geht es um Vertrauen und darum, Kontrolle loszulassen.

Themen bearbeiten und Ideen kreieren

Open Space ist eine kollaborative Arbeitsweise, die es ermöglicht, Ideen und Lösungen in einer offenen und selbstorganisierten Umgebung zu entwickeln. **Hauptziel des Open Space ist es, einen Raum zu öffnen, in dem Menschen selbstverantwortlich ihre An-**

liegen bearbeiten und gemeinschaftlich Lösungen für brennende Themen finden. Es ist ein etabliertes Verfahren zur Durchführung von Großgruppenkonferenzen und eignet sich für Gruppen von 15 bis 2.000 Menschen.

Es wird in der Wirtschaft, im Non-Profit-Bereich und in öffentlichen Institutionen erfolgreich eingesetzt, wenn es darum geht, komplexe Zukunftsthemen zu bearbeiten. Es finden parallele Arbeitsgruppen über einen bis zweieinhalb Tage statt. Die Ergebnisse werden zeitgleich dokumentiert. Unkompliziert wie auf einem Marktplatz können Menschen sich vernetzen, kreativ und effektiv Themen bearbeiten und Ideen kreieren.

Persönliche Beteiligung, Fokussierung auf wichtige Fragen und eine produktive, gesunde, lebendige Gemeinschaft entstehen dabei wie von selbst. Gruppen können im Open Space in kurzer Zeit eine erstaunliche Vielfalt von konkreten Ideen und Vorhaben produzieren, die am Ende gemeinsam in einer Handlungsplanung verabredet werden.

Beitrag zum Kulturwandel einer Organisation

In einer Open-Space-Veranstaltung folgen die Teilnehmenden ihrem eigenen roten Faden und beschäftigen sich mit den Fragen und Themen, die sie interessieren. Angeregt durch das **Gesetz der Mobilität** „Folge deinem Anliegen“ organisieren sich die betei-

» Gruppen können im Open Space in kurzer Zeit eine erstaunliche Vielfalt von konkreten Ideen und Vorhaben produzieren.

lichten Menschen maximal selbst. Und jeder hat darüber hinaus die Erlaubnis, eine Gruppe oder Situation wieder zu verlassen, wenn er es für richtig hält, und genau dorthin zu gehen, wo er lernen und etwas beitragen kann.

Das Gesetz der Mobilität stärkt Kooperation, unterstützt die **Nutzung kollektiver Intelligenz** und fördert oftmals verborgene Ressourcen zutage. Zudem fokussiert es die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf das Wesentliche und trainiert die Fähigkeit zur Selbstverantwortung. Und das alles meist verknüpft mit einer großen Leichtigkeit.

Open Spaces können für Organisationen einen umfassenden Nutzen haben, der über die jeweilige Veranstaltung hinausgeht. Es geschieht nicht selten ein Wandel auf mindestens drei Ebenen: Organisation, Thema und Menschen. Ein Open Space kann tiefgreifend zu einem **Kulturwandel** und zur Weiterentwicklung einer Organisation beitragen. Entscheidend hierbei ist die Gestaltung des Gesamtprozesses.

Open Space ist ein ergebnisoffener Prozess, der lange vor der Veranstaltung beginnt und in der Zeit danach weiterwirkt. Die Aufgabe der Führung liegt darin, die Ziele und den Gestaltungsraum zu definieren.



„Jeder hat die Erlaubnis, eine Gruppe auch wieder zu verlassen.“

Eine Steuerungsgruppe entwickelt den Gesamtprozess

In einem Organisationsentwicklungsprozess ist hierfür die Bildung einer **Steuerungsgruppe** ratsam. Diese hat die Aufgabe – gemeinsam mit dem Beraterteam – Maßnahmen im Entwicklungsprozess zu planen, diese zu koordinieren und die Entwicklung in der Organisation zu reflektieren. Außerdem gewährleistet sie Transparenz und klare Kommunikationswege.

Die Steuerungsgruppe sollte hierarchieübergreifend besetzt sein und die wesentlichen Interessengruppen oder Einheiten der Organisation abbilden. Sie entwickelt auf Grundlage der gesetzten Ziele den Prozess und fällt die notwendigen Entscheidungen vor und nach der Open-Space-Veranstaltung. Die Steuerungsgruppe trifft sich regelmäßig und wird

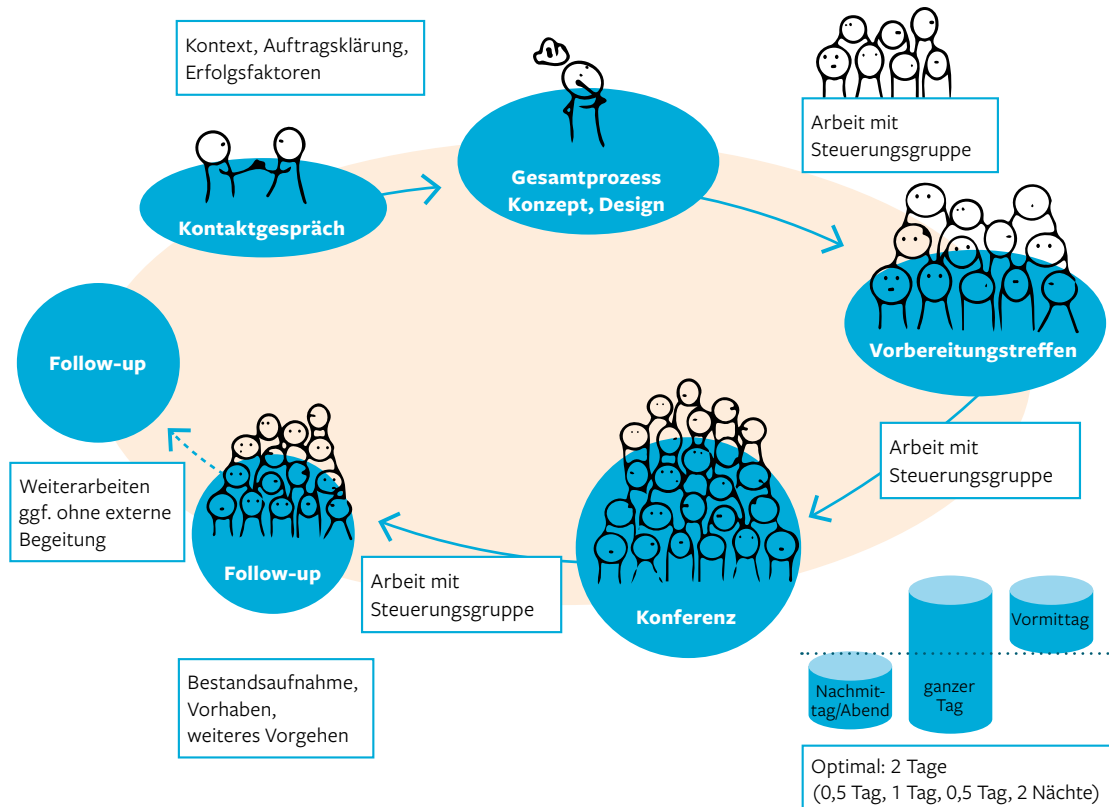


Abbildung: Prozessschema Zusammenarbeit

» Die Steuerungsgruppe sollte hierarchieübergreifend besetzt sein.

von einem internen oder externen Facilitator oder einer Moderatorin begleitet.

Zentrale Punkte, die von der Steuerungsgruppe geklärt werden, sind:

- **Wozu:** Inhaltliche Vertiefung und abschließende Formulierung der Zielstellung und Formulierung von Leitplanken
- **Wie:** Zeitliche Planung des Gesamtprozesses: Vorbereitungstreffen, Veranstaltung, Folgetreffen
- **Wer:** Entscheidungen über die Teilnehmenden
- **Und:** Festlegen, wie es danach weitergeht

Unterschiedliche Arten von Vorhaben als Ergebnis

Der Umgang mit den aus dem Open Space entstehenden geplanten Vorhaben ist zentral. Hierbei geht es vor allem darum, die Gruppen möglichst wenig zu „stören“ und nur da einzugreifen, wo es notwendig ist. Das ist ein interessanter Balanceakt, der beson-

dere Aufmerksamkeit und Feingefühl benötigt und für Führungskräfte möglicherweise herausfordernd ist.

Bei Open-Space-Veranstaltungen im Rahmen einer Organisationsentwicklung ergeben sich meist unterschiedliche Arten von Vorhaben:

- Vorhaben, die selbst organisiert umgesetzt werden können (zum Beispiel ein gegenseitiger Besuch von funktionalen Einheiten zum Erfahrungsaustausch oder die Erstellung einer „Begrüßungsmappe“ für das Onboarding)
- Vorhaben, die Feedback oder Unterstützung durch die Führung brauchen, um produktiv arbeiten zu können (zum Beispiel Aufbau einer internen „Community of Practice“ oder die Planung einer Veranstaltungsreihe für neue Mitarbeitende)
- Vorhaben, die in inhaltlicher oder funktionaler Spannung zu internen Strukturen stehen (zum Beispiel Belange, die in die Verantwortungsbereiche des Betriebsrates fallen oder von anderen funktionalen Strukturen bereits bearbeitet werden)
- Und natürlich gibt es auch immer Vorhaben, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht zur Umsetzung kommen oder stecken bleiben. Bei diesen Vorhaben ist vor allem Akzeptanz angesagt.

AUF EINEN BLICK

Faktoren des Gelingens

Folgende Gelingensfaktoren spielen bei einem Organisationsentwicklungsprozess mit einer Open-Space-Veranstaltung im Zentrum eine übergeordnete Rolle:

- Herstellung von Klarheit und Transparenz über Sinn und Grenzen der Beteiligung
- Eine vertrauensvolle, aktive Arbeitspartnerschaft zwischen der Führung und dem Begleiteteam
- Der Wille und der Mut der Führung, einen ergebnisoffenen Prozess zu starten und dabei zu lernen
- Die möglichst heterogen zusammengesetzte Steuerungsgruppe
- Eine Führung, die aktiv am Prozess beteiligt ist (und die zum Beispiel eigene echte Anliegen im Open Space einbringt)
- Ein aktiver Informationsprozess in Bezug auf die geplanten Vorhaben und die Arbeit der Steuerungsgruppe

Neues Leben kommt in Strukturen und Zusammenarbeit

Nach meiner Erfahrung wirken die aus einer Open-Space-Veranstaltung hervorgehenden Vorhaben wie freie Experimentierräume, die Energie und neues Leben in die Strukturen und in die Zusammenarbeit bringen. Manchmal kollidieren diese mit den vorhandenen Strukturen und es entstehen Spannungen und neue Fragen.

Genau an dieser Stelle kommt Bewegung auf und kann dann das „Neue“ in der Organisation entstehen sowie für eine lebendige Veränderung sorgen. Hier ist die Steuerungsgruppe wieder wichtig und kann als Klärungsstruktur für auftretende Fragen dienen. Mit der Steuerungsgruppe entsteht auch eine neue – meist bisher nicht vorhandene – Struktur, die durch die besondere Zusammensetzung wie eine Art „Keimzelle“ für Dialog, Kooperation und Innovation wirkt.



Möglicher Ablauf eines Open Space

Ein Open Space kann zwischen einem und zweieinhalb Tagen dauern. Es ist zu empfehlen, dass die Teilnehmenden mindestens einmal übernachten müssen.

1. Eröffnung durch Veranstalter bzw. Veranstalterin (Führungskraft) – Übergabe an Moderation
2. Einführung in das Verfahren
3. Sammeln von Anliegen
4. Marktplatz
5. Selbstorganisierte Themengruppen (je 45 Minuten bis 1,5 Stunden) in vorbereiteten Workshop-Räumen – durchgehend Buffet zur Stärkung
6. Lesen an der Dokumentationswand und Reflexion
7. Vorhaben sammeln und Verabredungen treffen
8. Abschlussrunde

In einem Nachtreffen (meist sechs Wochen bis vier Monate nach der Open-Space-Veranstaltung) werden die Vorhaben mit allen Beteiligten reflektiert und das weitere Vorgehen geplant.

Ein Open Space kann dann wie eine Prozessschleife funktionieren und in regelmäßigen Abständen (ein- bis zweimal im Jahr) und auch mit wechselnden Teilnehmenden durchgeführt werden. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass die Transparenz hinsichtlich der vorhandenen Strukturen (zum Beispiel in Bezug auf die Steuerungsgruppe) und den bereits bestehenden Vorhaben sowie deren Arbeitsstand für eine Menge Menschen in der Organisation wichtig ist, auch um auf dieser Basis möglichst viele zum Mitwirken einzuladen. Eine gute Lösung hierfür sind interne Kommunikationsmittel wie Firmen-Newsletter oder Informationssysteme, in denen die jeweiligen Arbeitsteams zu den Vorhaben regelmäßig (in einfacher Form) berichten.

Den Handlungsrahmen und die Grenzen der Beteiligung kennen

Natürlich gibt es hinsichtlich der Organisation einer Open-Space-Veranstaltung auch Herausforderun-

» Wie bei allen ergebnisoffenen Prozessen braucht es zunächst ein Klima des Vertrauens in der Organisation.

gen. Wie bei allen ergebnisoffenen Prozessen braucht es zunächst ein Klima des Vertrauens in der Organisation sowie Führungskräfte, die mutig sind und die produktive Kraft der Selbstorganisation wertschätzen. Neben der Zielstellung ist auch die möglichst präzise Formulierung dessen, was nicht zur Diskussion steht, eine wichtige Führungsaufgabe.

Vor allem dann, wenn diverse Perspektiven und vielleicht auch viele Menschen einbezogen werden, die sonst eher nicht zusammenarbeiten, müssen die Beteiligten wissen, wozu sie gebeten werden und wozu nicht. Sie sollten den Handlungsrahmen und die Grenzen der Beteiligung kennen. Dies ist ein sehr wichtiger Baustein zur Entwicklung des „sozialen Containers“, der benötigt wird, um den Raum für alle möglichst sicher zu machen. Dieser Container wird von vielen gemeinsam gestaltet und mit Leben gefüllt. **cl**



Jutta Weimar

begleitet seit mehr als 25 Jahren ergebnisoffene Prozesse in Organisationen, Netzwerken, Gemeinschaften und Gruppen jeder Art. Die Arbeit mit Open Space fasziniert sie bis heute und bildet das Fundament ihrer facilitativen Haltung. Sie bildet Facilitatorinnen und Facilitatoren sowie Führungskräfte in ihrer eigenen Akademie aus (www.facilitation-academy.de)