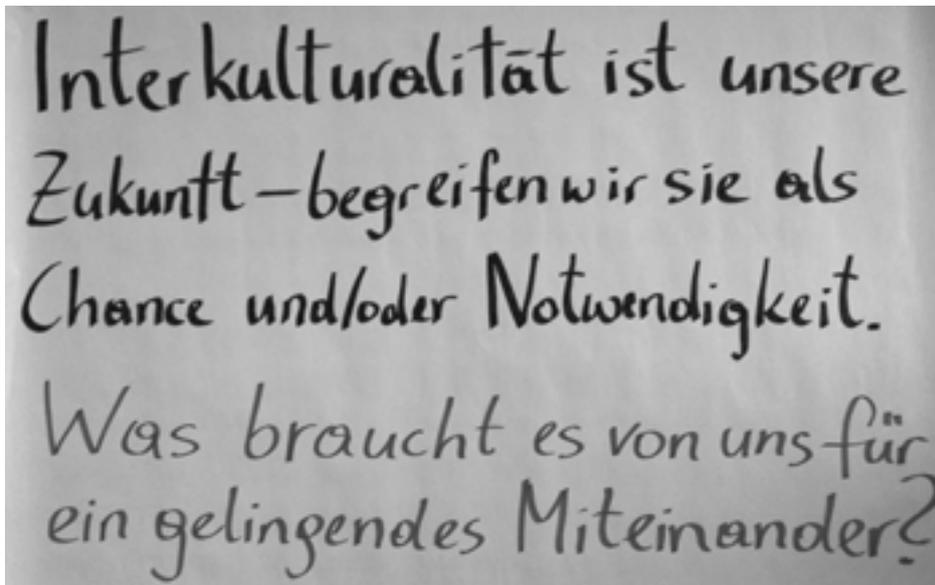


**Monika Himpelmann**

**Open Space Technology – Raum geben für Initiative und Unerwartetes**



**Abbildung 20:** Thema für das Mini-Open-Space im Rahmen des Workshops 2013

Das war das Thema des Mini-Open-Space im Rahmen der Konferenz „Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung“ 2013. Der Hintergrund für die Wahl dieses Themas: Europa hat einen steigenden Migrationsbedarf, wenn Wohlstand und soziale Sicherheit auch für Folgegenerationen gewährleistet werden sollen. Mit zunehmendem Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund wird deren notwendige Integration die Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellen, um eine Bildung von isolierten „Subsystemen“ zu verhindern.

Ziel war es, den TeilnehmerInnen eine Erfahrung mit der partizipativen Großgruppenmethode Open Space Technology Meeting – im deutschen Sprachraum meist nur Open Space – anhand eines realen und wichtigen Rahmenthemas, zu ermöglichen.

Partizipative Methoden - und dazu gehören Großgruppenveranstaltungen, wie Open Space – werden seit langem in Organisationen und organisationsübergreifend erfolgreich eingesetzt. Sie basieren auf der Überzeugung, dass komplexe Probleme nur gelöst werden können, wenn viele Menschen mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung, ihren Fragen und Ideen mitwirken. Dass große Veränderungen leichter und schneller gelingen, wenn die Beteiligten („Betroffenen“) von Anfang an einbezogen werden und nicht erst am Ende, wenn die „von oben“ getroffenen Maßnahmen über viele Hierarchieebenen hinweg „nach unten“ umgesetzt werden sollen. Bei einer Großgruppenveranstaltung sind alle in einem Raum, Menschen kommen miteinander in Kontakt, die sonst wenig oder nichts miteinander zu tun haben. Hierarchieebenen sind aufgelöst oder für die Dauer der Veranstaltung nicht wichtig und es kann Neues entstehen. Es kann Wissen geteilt und verbreitet werden, mit neuen Ideen experimentiert werden, Lösungsideen entwickelt oder mögliche Maßnahmen erarbeitet werden.

Ein Zitat beschreibt es gut: *„Veränderung ist beunruhigend, wenn sie uns aufgezwungen wird, und belebend, wenn sie durch uns geschieht.“* Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School).

Einbettung: Die Konferenz „Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung“ des Institutes für Human- und Sozialwissenschaften des Österreichischen Bundesheeres ist an sich auf die Vermittlung von Wissen sowie den Austausch der TeilnehmerInnen zwischen den Vorträgen angelegt. Die Informationsdichte ist hoch, die TeilnehmerInnen haben ein hohes fachliches Interesse und kommen aus unterschiedlichen Organisationen mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten: Profit, Non-Profit, Öffentlicher Dienst, NGO und Militär. Die „Schnittmenge“ ist das Rahmenthema der Konferenz.

## Wie ist es gelaufen?

Es standen für:

- Eröffnung des Open Space
- Themensammlung und Marktplatz
- Workshop-Phase
- und Abschluss

insgesamt knapp zwei Stunden zur Verfügung. Die etwa 50 TeilnehmerInnen haben insgesamt acht Themen eingebracht, die in der Workshop-Phase in zwei Zeitblöcken von jeweils etwa 25 Minuten bearbeitet wurden. Nach der Themensammlung arbeiteten die ThemengeberInnen mit ihren Gruppen und verfassten am Ende ihres Workshops einen Bericht über die Hauptergebnisse. Hier einige Impressionen aus dem Open Space:



**Abbildung 21:** Workshopteilnehmer beim Zuordnen zu ihren gewählten Arbeitsgruppen am Marktplatz



**Abbildung 22:** Arbeitsgruppe



**Abbildung 23:** Arbeitsgruppe



**Abbildung 24:** Arbeitsgruppe



**Abbildung 25:** Arbeitsgruppe



**Abbildung 26:** Arbeitsgruppe



**Abbildung 27:** Neuigkeiten am Marktplatz

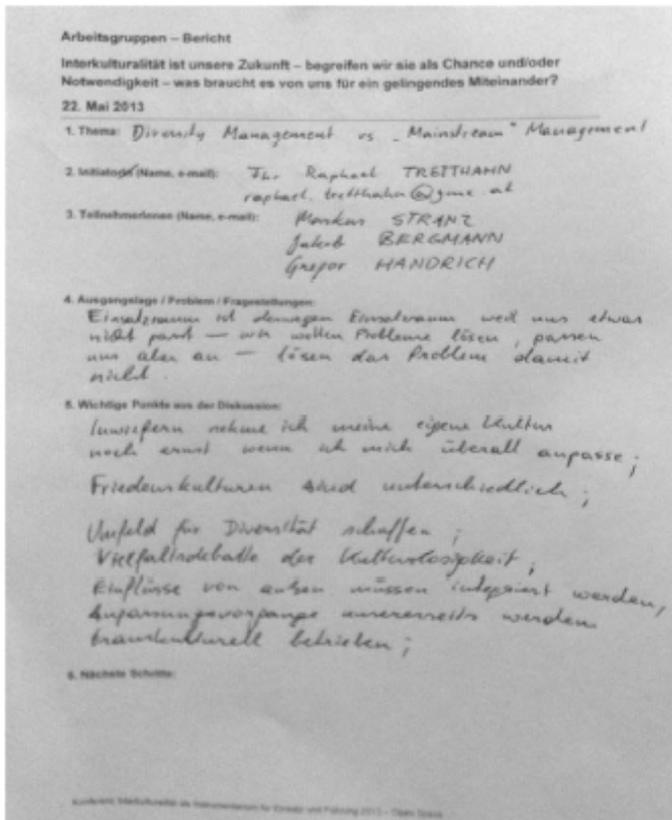


Abbildung 28: Arbeitsgruppenbericht

## Was ist Open Space und wie funktioniert er

### Geschichte

1983 fand eine internationale Konferenz mit 250 TeilnehmerInnen statt. Harrison Owen, ein international tätiger Unternehmensberater, hatte ein Jahr lang mit deren Vorbereitung und der Organisation verbracht. Eine seiner Erkenntnisse aus dieser Veranstaltung war, dass der spannendste und interessanteste Teil der Veranstaltung die Kaffeepausen waren, in denen sich die TeilnehmerInnen unterhielten, Kontakte knüpften, Informationen austauschten und die Basis für weitere Zusammenarbeit legten. Aus dem Wunsch, die Synergien und das hohe Energieniveau

veau der Kaffeepausen mit der Produktivität eines guten und effektiven Meetings zu kombinieren, entstand die Konferenzmethode *Open Space Technology* (im deutschen Sprachraum auch *Open Space*).

*Open Space* basiert auf drei wichtigen Voraussetzungen: Mut, Leidenschaft und Verantwortung. Mut und Leidenschaft sorgen dafür, dass brisante Themen und Probleme angesprochen werden. Und Verantwortung lässt uns an Lösungen arbeiten. Das Thema der Konferenz („Hauptthema“) muss deshalb so gewählt werden, dass es auch ein für die TeilnehmerInnen wichtiges und interessantes Thema ist, denn sonst wird kaum Leidenschaft dafür entstehen (auch Konflikte sind übrigens eine Form von Leidenschaft).

### **Anlässe für Open Space**

*Open Space* wird als Methode dann eingesetzt, wenn es ein ‚echtes‘ Thema gibt, wenn komplexe Zusammenhänge bestehen, viele verschiedene Anspruchsgruppen betroffen sind, ‚Leidenschaft‘ vorhanden ist und zeitlicher Druck besteht. Für ja/nein Entscheidungen und zum ‚Abnicken‘ bereits getroffener Entscheidungen ist *Open Space* fehl am Platz.

Bei den meisten Veranstaltungen gibt es eine vorgegebene Agenda – die meist auch nur teilweise den Interessen der TeilnehmerInnen entspricht und diesen auch kaum ermöglicht, selbst für sie interessante Themen einzubringen. Im Gegensatz dazu wird bei der Planung von *Open Space*-Veranstaltungen großer Wert auf ein einfach formuliertes Hauptthema gelegt, das wichtig/dringlich für die Organisation und den TeilnehmerInnenkreis ist. Das gibt den Freiraum, der notwendig ist, damit genau das zur Sprache kommt, was im Augenblick dringlich und wichtig ist.

### **Leidenschaft und Verantwortung**

Die Agenda der *Open Space* Veranstaltung wird am Anfang von den TeilnehmerInnen selbst gemacht – sie ist deshalb meist vielfältiger, komplexer und herausfordernder, als es sich der Veranstalter selbst hätte

überlegen können. Auch hier greifen die Grundprinzipien Mut, Leidenschaft und Verantwortung. Jede/r TeilnehmerIn mit genügend Energie (=Leidenschaft und etwas Mut) kann im Plenum ein Thema nennen, das zum Rahmenthema der Veranstaltung passt und für sein/ihr Thema dann eine Arbeitsgruppe abhalten (Verantwortung). Wer ein Thema einbringt, muss kein/e ExpertIn für dieses sein! Eine Frage und der Wunsch, dazu mit anderen zu lernen, reichen schon aus.

Beim sogenannten Marktplatz können sich dann alle TeilnehmerInnen, die nicht selbst ein eigenes Thema haben, den einzelnen Arbeitsgruppen, die zu verschiedenen Zeiten und an unterschiedlichen Orten stattfinden, anschließen.

Die ThemengeberInnen starten ihre Arbeitsgruppen und sind dafür verantwortlich, dass die wichtigsten Ergebnisse aufgezeichnet werden. Alle weiteren Details (wer leitet die Diskussion, wer schreibt mit etc. regelt die Gruppe selbst). Die Berichte aus den Arbeitsgruppen stehen dann allen TeilnehmerInnen zur Verfügung und bilden die Basis für die Arbeit nach der Veranstaltung.

Im Rahmen einer *Open Space*-Veranstaltung gibt es viel weniger Regeln als sonst üblich bzw. auch solche, die sonst bei Veranstaltungen eher verpönt sind. Charakteristisch sind die vier Prinzipien und das Gesetz.

## **Die Prinzipien**

*Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Menschen* – es macht Sinn, mit den Leuten, die gekommen sind, zu arbeiten, denn sie haben genug Leidenschaft und Verantwortung für das Thema der Veranstaltung. Jede/r der da ist, ist genau richtig!

*Es beginnt, wenn die Zeit reif ist* – Kreativität entsteht (leider) nicht auf Knopfdruck, wir wissen das aus vielen Meetings und anderen Gelegenheiten. Wenn also etwas ‚Vorlauf‘ nötig ist, bevor die eigentliche Arbeit beginnt, keine unnötigen Sorgen machen.

*Wo immer es stattfindet, ist der richtige Ort* – die großartigen Dinge die während einer Veranstaltung passieren, müssen nicht an der Tür des Veranstaltungsortes enden.

*Was auch immer geschieht, ist o.k.* – wir leben in der Gegenwart und das gerade auch auf und bei Veranstaltungen. Wenn also etwas passiert, was nicht ‚geplant‘ war, so hat das auch seinen Grund und bildet sicher einen wertvollen Teil der Veranstaltung.

*Vorbei ist vorbei (und nicht vorbei ist nicht vorbei)* – für die Arbeit steht meist ein bestimmter Zeitrahmen zur Verfügung. Manchmal ist man schon viel früher fertig, dann wird oft noch am Ergebnis herumgebastelt und es entsteht oft eine „Verböserung“. Im anderen Fall ist die Zeit schon um, es besteht aber noch genug Energie und Lösungspotential – dann spricht nichts dagegen, weiterzumachen oder zu einem anderen Zeitpunkt die Arbeit fortzusetzen.

### **Das Mobilitäts-Gesetz (Gesetz der zwei Füße)**

Sowohl die Teilnahme an der Veranstaltung als auch an den Arbeitsgruppen ist freiwillig. Wenn also TeilnehmerInnen bei einer Arbeitsgruppe nichts lernen und nichts beitragen können, sind sie aufgerufen, mit ihrer Zeit und Energie verantwortungsvoll umzugehen und z.B. eine andere Arbeitsgruppe aufzusuchen: die Verantwortung dafür liegt allein bei den TeilnehmerInnen. Für die Anwendung dieses Gesetzes müssen die TeilnehmerInnen oft den gängigen Standard ‚verlernen‘ - denn eigentlich ist es im Arbeitsalltag normalerweise nicht erwünscht, ein Meeting vorzeitig zu verlassen oder später zu kommen. Die gute Botschaft: dieses Verlernen geht meist schneller, als man denkt.

Auch optisch unterscheidet sich *Open Space* von anderen Veranstaltungsformen: Es beginnt und endet in einem großen Kreis (bzw. je nach Größe der Veranstaltung auch in mehreren Kreisen) und hat keine ‚Barrieren‘ wie etwa Tische.

Diese Art zu Arbeiten ist geprägt von viel Freiheit, niemand muss um Erlaubnis gefragt werden, TeilnehmerInnen nehmen an den Arbeitsgruppen gemäß ihrer Interessen und Fähigkeiten teil, man kann in verschiedenen Rollen – z.B. als LeiterIn, als TeilnehmerIn – arbeiten und

mit vielen unterschiedlichen Leuten in Kontakt kommen. Hier wird abteilungs- und hierarchieübergreifend mit Herz und Hirn gearbeitet und gelernt, der Raum ist offen. Auch Verantwortung wird neu wahrgenommen, nämlich von den TeilnehmerInnen einzeln und gemeinsam. Die Veranstaltung stellt den Rahmen zur Verfügung, die TeilnehmerInnen erledigen ‚den Rest‘. Es entstehen Ideen für Maßnahmen und Lösungen und auch die Motivation, diese im Anschluss auch umzusetzen.

Open Space ist geeignet für zehn bis ca.1.000 Menschen und dauert zwischen einem halben und drei Tagen.

### **Was noch wichtig ist**

### **Mögliche Ergebnisse**

Abhängig von der Dauer der Veranstaltung kann mit unterschiedlichen Ergebnissen ‚gerechnet‘ werden. Bis zu einem halben Tag hilft Open Space zu einem guten Einstieg in ein bestimmtes Thema, tiefer gehende Diskussionen und gute Gespräche erfordern einen Tag. Wenn eine Vielzahl von Themen gründlich angesprochen, priorisiert und Maßnahmen erarbeitet werden sollen, dann braucht es zumindest eineinhalb, besser zwei bis zweieinhalb Tage.

### **Wie wird Open Space thematisch gesteuert**

Jenseits des Generalthemas: während der Veranstaltung ausschließlich durch die TeilnehmerInnen. Es gibt eine klare minimale Struktur, innerhalb derer selbstorganisiert gearbeitet wird. Obwohl Open Space so leichtfüßig wirkt und auch ist, hängt das Gelingen zum großen Teil von der guten und gründlichen Vorbereitung durch BegleiterIn und AuftraggeberIn im Vorfeld ab. Dabei müssen u. a. die folgenden Fragen geklärt werden

- Ist Open Space für den gegebenen Anlass die richtige Methode?
- Ist der Zeitpunkt der Richtige? Abhängig davon, wo eine Organisation steht, ist der Zeitpunkt günstig oder auch nicht. Es gibt Ereignisse

in der näheren oder fernerer Vergangenheit, die teilweise einen starken Einfluss bis in die Gegenwart haben und das Geschehen beeinflussen.

- Braucht es noch andere Maßnahmen, um den Boden für eine gelungene Veranstaltung aufzubereiten? Beispielsweise kann ein Storysharing, also ein Teilen von Geschichten, dazu beitragen, den Raum für eine kraftvolle Gestaltung der Zukunft frei zu machen.
- Was ist das inspirierende Thema des Open Space, für das die TeilnehmerInnen Leidenschaft empfinden und wo sie gerne etwas bewegen möchten?
- Wie offen ist der Raum, was sind die unveränderbaren Rahmenbedingungen? Solche Rahmenbedingungen müssen den TeilnehmerInnen im Vorhinein bekannt sein. Etwa: müssen mögliche Maßnahmen bewilligt werden und in welchem Zeitrahmen geschieht das? Gibt es ein Budget für Maßnahmen? Sind Informationen aus dem Meeting vertraulich? Alles, was nicht durch Rahmenbedingungen begrenzt ist, ist offen.
- Was ist das ganze relevante System, das in einem Raum zusammenkommen soll? In einer Organisation sind das etwa nicht nur MitarbeiterInnen sondern – je nach Thema – möglicherweise auch KundInnen, LieferantInnen, weitere Stakeholder, AnrainerInnen. Ist das System größer als eine Organisation (z.B. Gesundheitswesen, Schulwesen) so beinhaltet es wesentlich mehr SystemteilnehmerInnen.
- Sind die Führungskräfte bereit, die Ergebnisse, wie auch immer sie aussehen mögen, zu akzeptieren? In einer Open Space Veranstaltung wird nichts „hinmoderiert“ – der Verlauf richtet sich nach den Interessen und der Leidenschaft der TeilnehmerInnen. Erwartungen hinsichtlich eines bestimmten Ergebnisses müssen losgelassen werden. Dafür können oft ganz unerwartete und neue Möglichkeiten und Richtungen auftauchen.

Wie sieht es danach aus, gibt es ein Bild für einen weiterführenden Prozess? Wenn Open Space innerhalb von Organisationen als Intervention in einem Prozess eingesetzt wird, ist eine gute Planung des Danach

erforderlich, um möglichst viel von der Energie der Veranstaltung in den Alltag zu übertragen. Es können Projektarbeitstreffen sein, eine Follow-Up-Veranstaltung zur Aufarbeitung der Ergebnisse oder ähnliches.

Den inhaltlichen Beitrag liefern während der Veranstaltung ausschließlich die TeilnehmerInnen. Die Begleiterin / der Begleiter sorgt für den minimalen Rahmen und dafür, dass der geöffnete Raum offen bleibt. Der Auftraggeber / die Auftraggeberin nimmt in der Regel als Teilnehmerin teil.

### **Ausblick und Entwicklungen**

Open Space als Veranstaltungsmethode ist eine der offensten und bekanntesten Großgruppenformate. Weitere partizipative (Großgruppen)methoden, die heute angewendet werden, sind Holistische Moderation, Appreciative Inquiry, World Café oder Zukunftskonferenz.

Open Space kann aber auch als eine Haltung verstanden werden.

Die Vision der kanadischen Organisationsberaterin Birgitt Williams war es, dazu beizutragen, dass Organisationen auch im Alltag nach den Prinzipien von Open Space arbeiten können.

In den 80er- und 90er-Jahren war sie CEO einer kanadischen Sozial Einrichtung. Nach einigen Jahren in der Organisation und zahlreichen hervorragenden Initiativen, Maßnahmen, Ausbildungen, regelmäßigen Meetings, guter Kommunikation – kurz der Anwendung von besten Managementpraktiken - hatte sie das eigentliche Ziel noch nicht erreicht: Drei Unternehmensteile mit eigenständigen Schwerpunkten zu einem Unternehmen mit einheitlicher Ausrichtung zu formen und von einem Charity Modell zu einem Social Justice Model überzugehen.

- Die Wende brachte Open Space. Nachdem sie Open Space bei Harrison Owen kennengelernt hatte, begann sie, es in ihrer Organisation als Veranstaltungsmethode einzusetzen und im Organisationsalltag die Prinzipien von Open Space zu leben. Die Folge davon waren beispielsweise

- Finanzierung und Errichtung eines 12 Millionen Dollar-Wohnbaus für obdachlose Menschen. Dieser wurde unter Einbeziehung der Betroffenen im Wege von Open Space-Veranstaltungen geplant.
- Start-Finanzierung für die Entwicklung eines mobilen Gesundheitszentrums. Der erste Aufsichtsrat formierte sich auf den ersten beiden Open Space-Meetings.
- Abteilungen arbeiteten plötzlich zusammen. Daraus resultierte eine um 40% höhere externe Finanzierung für das gesamte Unternehmen durch das Fundraising.
- Die drei Unternehmensteile arbeiteten gut zusammen, unterstützen einander und nutzten ihre Ressourcen gemeinsam. MitarbeiterInnen, Freiwillige und Vorstand identifizierten sich mit der Gesamtorganisation.
- Die Organisation begann sich auf ein Social Justice Modell zu fokussieren. Empowerment der Betroffenen anstatt Charity stand im Zentrum. Dieser Wandel war nicht für alle passend. Einige MitarbeiterInnen, Vorstandsmitglieder und SpenderInnen verließen die Organisation. Im Gegenzug kamen neuen Menschen hinzu, die von genau diesem Fokus angezogen wurden.
- Eine unabhängige Beraterin evaluierte die Organisation – mit exzellentem Ergebnis.
- Die Organisation erhielt zahlreiche Preise.

Aus diesen und weiteren Erfahrungen als Beraterin entstand Genuine Contact, ein kraftvoller, holistischer Ansatz für die Entwicklung von erfolgreichen Organisationen. Open Space ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Ansatzes.

Genuine Contact besteht heute aus einer weltweit tätigen Gemeinschaft (zentral auch im deutschen Sprachraum) von OrganisationsberaterInnen und Führungskräften, die nach diesem Ansatz arbeiten und die Vision teilen, sowie aus einem modularen Ausbildungsprogramm.

## **Weiterführende Literatur**

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

Owen, Harrison; Stadler Anne (2002): Open Space Technology (OST). In: Holman, Peggy; Devane,

Tom (Hg.) (2002): Change Handbook, Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme Verlag)

Kolenaty, Erich; Weber Susanne (2003): Open Space und Organisation, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2003 (2)

Bolton, Birgitt; Peterson Larry (1999): Open Space and the Benefits of Accepting Risk and Uncertainty, AT WORK, 1999 (8), 1

Williams, Birgitt (2001); My Story of the first intentional conscious Open Space Organization, noch unveröffentlicht

[www.genuinecontact.de](http://www.genuinecontact.de)

[www.gesundeorganisationen.at](http://www.gesundeorganisationen.at)



**Mag. Monika Himpelmann**

- Seit 1999 geschäftsführende Gesellschafterin von ARECon GmbH, Gesunde Organisationen
- Betriebswirtin, Controllerin, Aus- und Weiterbildung in holistischer Organisationsentwicklung, prozessorientiertem Change-Management, Moderations- und Entwicklungsmethoden.

Tätigkeitsschwerpunkte: Facilitation von Meetings, Workshops und Veranstaltungen in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Strategieentwicklung, Ausbildung holistische Organisationsentwicklung, Begleitung von umwelt- und nachhaltigkeitsrelevanten Prozessen.

**[www.gesundeorganisationen.at](http://www.gesundeorganisationen.at)**