

## **Süddeutsche Zeitung**

**Samstag, 7. Oktober 2000**

Bayern Seite V1/1 / Deutschland Seite V1/1 / München Seite V1/1

### **BILDUNG UND BERUF**

#### **Schöpferisches Gewimmel**

Bei Open-Space-Konferenzen erarbeiten bis zu 1000 Menschen gemeinsam Projekte und Strategien

Gespannt warten die Teilnehmer, was nun geschehen soll. Das Thema ist ihnen bekannt: Es geht um die Verbesserung der Produktqualität und den Ausbau der Leistungsfähigkeit. Aber wie soll es bearbeitet werden – noch dazu in einer derart großen Gruppe? Der so genannte „Facilitator“, der Veranstaltungsleiter, präsentiert ihnen jedoch kein fertiges Konferenzdesign. Statt dessen erläutert er die Regeln der Open Space Technology (OST). Dann ermuntert er die Teilnehmer, einen Aspekt des Themas Qualitätssteigerung, für den sie sich besonders interessieren und den sie bearbeiten wollen, der Gruppe vorzustellen. Dazu sollen sie ihn auf ein Blatt schreiben und dieses, versehen mit Namen, Raum- und Zeitangabe, an die so genannte Agendawand hängen. Zunächst herrscht Schweigen. Dann, auf einmal, bricht das Eis und die ersten Mutigen gehen nach vorne, geben ihr Thema bekannt, schreiben es auf die Agendawand. Die OST-Veranstaltung nimmt ihren Lauf.

Ein typischer Beginn für eine Open-Space-Konferenz. Wie man eine solche initiiert und als Moderator weiterführt: Das erläutern Harrison Owen, Organisationsberater und Begründer von OST, und Katrina Petri, die Open Space nach Deutschland gebracht hat, einer kleinen Gruppe von Seminarteilnehmern. Einer der Teilnehmer ist Thomas Lepping. Als Leiter Kommunalberatung bei der DMG (Die Marketing Gesellschaft) moderiert er unter anderem Bürgerforen im Rahmen von Stadtentwicklungsprojekten. „Von der Open Space-Methodik verspreche ich mir verbesserte Möglichkeiten, um die Bürger aktiver in Projekte einzubeziehen“, erklärt Lepping seine Teilnahme, „nicht nur die wortgewaltigen, auch die ruhigeren Bürger können dann ihre Ideen vermehrt einbringen und diskutieren lassen.“ Auch Hans Leonhardy aus München hat ein klares Ziel. Der Mediziner will mit OST Ärztekongressen eine andere Form geben. „Statt mit Frontalreden berieselt zu werden, könnte die persönliche Beteiligung im Vordergrund stehen“, sagt Leonhardy. Um Veränderungsprozesse bei ihrem Arbeitgeber, der Siemens AG, geht es der Trainerin Susanne Schmid-Elsaesser: „Mit OST steigt die Chance, Prozesse im Unternehmen von innen heraus in Gang zu setzen. Wenn die Mitarbeiter selbst Initiatoren sind, übernehmen sie auch die Verantwortung für den Prozessverlauf.“

#### **Vier Regeln**

Die Erwartungshaltung gegenüber Owens Konferenzmethode ist groß, nicht nur bei den Seminarteilnehmern. Aber Owen betont selbstbewusst, dass sich die Erfolge sehen lassen könnten. „Für die Olympiade in Atlanta sollte der AT&T-Pavillon in kürzester Zeit umstrukturiert werden“, erzählt er ein Beispiel, „alle am Projekt Beteiligten – die Architekten, Gartenarchitekten, Beleuchtungstechniker, Installateure und so weiter –

erarbeiteten in der zweieinhalbtägigen Konferenz Lösungen. Und die sind auch mit Erfolg realisiert worden. „Dass jeder einzelne Teilnehmer enorme Veränderungen bewirken könne, habe er bei einem großen Markenhersteller in den USA erlebt, sagt der OST-Begründer: „Der Security-Officer hatte eine Produktidee, die zu einem gigantischen Markterfolg wurde.“ OST ist laut Owen eine „Methode des Durchbruchs“: In den Konferenzen stehen Zukunftsfragen, etwa interne Strukturen, neue Produkte, Marktanteile oder Kundenorientierung im Mittelpunkt. Hierzu erarbeiten die Gruppen Lösungen und Aktionspläne.

Die Trainingstage verlaufen im Seminar für die angehenden Facilitatoren weitgehend ähnlich wie eine richtige OS-Konferenz. Zu Beginn lernen sie die wenigen Regeln kennen: „Erstens: Wer kommt, ist gerade die richtige Person. Zweitens: Was auch geschehen mag, es ist das einzige, was geschehen kann. Drittens: Wann immer es beginnt, ist es die richtige Zeit. Viertens: Vorbei ist vorbei.“ Dann formulieren sie die Themen, die sie bearbeiten möchten. Ist die Themenliste komplett, entscheidet sich jeder, zu welcher der angebotenen Fragen er einen Beitrag liefern will. Somit sind die Teilnehmer potentiell Initiator, Referent oder Mitglied einer Dialoggruppe. Die Agenda wird jeden Morgen im großen Kreis auf Wunsch modifiziert und ergänzt. Die Vormittage und Abendstunden nutzen Owen und Petri, um den angehenden OS-Facilitatoren die Idee, Philosophie und Tools von Open Space näher zu bringen. Erstaunlich für einige: Selbstorganisiert wird der Zeitrahmen eingehalten, es bedarf keiner ständigen Kontrolle. Im Gegenteil: „Wer versucht, Kontrolle auszuüben“, stellt Petri immer wieder fest, „stößt unverzüglich auf Ablehnung seitens der anderen Teilnehmer.“ Die starke Selbstorganisation und hohe Verantwortlichkeit seitens der Mitarbeiter sorgen für mehr individuelle Risikobereitschaft und Eigeninitiative – vorausgesetzt, die Führungskräfte nutzen OS nicht als Alibiveranstaltung.

### **Entlarvte Entscheider**

Das werde aber meist entlarvt, behauptet Katrina Petri und nennt ein Beispiel: „Die Entscheider eines Consulting-Unternehmens waren sehr überrascht, dass genau die Themen nach der Priorisierung als die bedeutendsten übrig blieben, die eigentlich gemieden werden sollten. Es waren die ‚weichen‘ Themen, etwa Burnout und fehlende interne Kommunikation.“ Doch die Führungskräfte hätten schnell reagiert: „Sie versicherten den 450 anwesenden Mitarbeitern eine radikale Kehrtwendung. Ein dreiviertel Jahr danach waren viele Projekte angelaufen, die Sozialkompetenz und Gesunderhaltung zum Ziel hatten.“

Die Teilnehmer bei OST identifizierten sich immer sehr mit ihren Initiativen, sagt Petri. Daher trieben sie oft die Umsetzung ihrer Ideen in Projekten voran. Wie effizient, verdeutlicht Owen an dem amerikanischen Unternehmen Rockport Shoes: „Von den 148 dokumentierten Aktionsempfehlungen“, erzählt er, „wurden 144 später tatsächlich realisiert.“

Michael Gestmann

Weitere Informationen im Internet unter [www.openspace.de](http://www.openspace.de)

Bildunterschrift:

Arbeit in vielen kleinen Gruppen, ohne Kontrolle und ohne feste Tagesordnung: Das ist das Prinzip der Open-Space-Konferenzen.

Foto: Tony Stone