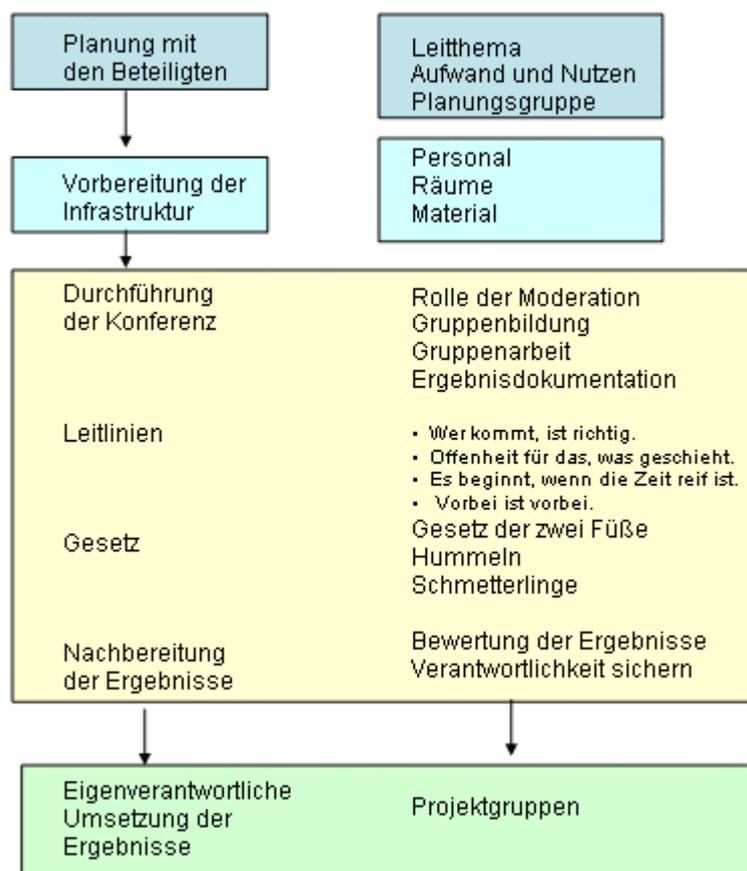


Open Space: Darstellung der Methode

Im Folgenden möchten wir Open Space und die wesentlichen Merkmale dieser Methode anhand eines (ideall-) 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 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, Krankenhäuser, 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 anstehende Etatkürzungen sein, eine Verbesserung des Kundenservices, eine neue Gesetzgebung oder das Anstehen einer Fusion. Alle Anlässe beruhen auf Veränderungen, die auf die Institution oder das Unternehmen 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 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/und Papierplakate) 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 gesessen 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 Kennen lernen und dem „Marktplatz“ noch für etwa drei Gruppensitzungen Zeit. Nach der ersten Gruppensitzung steht mittags in einem Zeitfenster von etwa zwei Stunden das Mittagsbuffet 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) streichen 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 die 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) an den Nachrichtenwänden anbringen, so dass jeder den aktuellen Stand der Arbeit der anderen Gruppen mitverfolgen kann, zudem werden Teil- und Endergebnisse für einen abschließenden Dokumentationsband aufgezeichnet (dies geschieht je nach Teilnehmerzahl durch eine eigene „Kopiergruppe“). Dieser 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.

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 Potential 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 Potential 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, die Gruppenmitglieder suchen sich je nach Interesse eine andere Gruppe und unterstützen diese in der verbleibenden Zeit.
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.

Gesetze

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 dies 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: Er 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.

(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 in diesem Bereich zu motivierter, selbstbestimmter Arbeit anregen und damit zu effektiven Ergebnissen führen.

Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen! Ein kleiner Ausflug in die Welt des open space- Verfahrens

Viele von uns haben es schon erlebt: Die wichtigen Dinge bei Seminaren, Workshops und Konferenzen ereignen sich in der Kaffeepause. Da stehen Menschen in kleinen Gruppen zusammen, besprechen, was ihnen wichtig ist, tauschen Telefonnummern und eMail-Adressen aus, schmieden Pläne. Keiner hat die Kommunikation geplant, noch gesteuert oder kontrolliert. Sie geschieht dennoch oder gerade deswegen und die Teilnehmenden haben auch noch Spaß dabei. Dieses Phänomen bildet die praktische Grundlage des open space-Verfahrens.

Wie fing alles an?

Auch Harrison Owen beobachtete 1983 den Erfolg ungeplanter Kommunikation. Owen hatte das Erste Internationale Symposium für Organisationstransformation in den USA organisiert und die 250 TeilnehmerInnen waren sich anschließend einig: Das Beste an der ganzen Veranstaltung waren die Pausen. Diese Rückmeldung frustrierte nicht nur den Organisator, sondern warf auch die Frage auf, warum alle den Teil der Veranstaltung am besten fanden, auf den Owen am wenigsten Einfluss nehmen

konnte. Ausgehend von dieser Beobachtung fragte sich Harrison Owen, ob es möglich ist, das Ausmaß an Synergie und Begeisterung einer guten Kaffeepause mit der substantiellen Aktivität und der Ergebnisorientierung einer Veranstaltung zu verknüpfen. Die Suche nach einer Antwort führte ihn zu einigen Urformen menschlicher Kommunikation, die sich überall auf unserem Planeten ähneln.

Der Kreis - bedeutende Dinge finden im Kreis statt. Wir treffen uns im Kreis der Familie, wir haben einen Freundeskreis. Im Kreis gibt es kein Oben und Unten, kein Wir und Sie. Im Kreis können sich alle Menschen sehen.

Das Atmen - wenn wir "außer Atem" sind, läuft nicht viel. Wir müssen erst wieder "Tritt fassen" und unseren Rhythmus finden. Diese Beobachtung gilt auch für Gruppen und Organisationen. Selbstorganisation, Selbststeuerung, fruchtbare Zusammenarbeit und inspirierendes Lernen entfalten sich besonders wirksam, wenn Menschen in Gruppen und Organisationen auf diesen Rhythmus eingehen und ihn bewusst nutzen.

Das Schwarze Brett - ist eine einfache und lang erprobte Methode, mit der sich Menschen gegenseitig ihre Interessen mitteilen.

Der Marktplatz - ist das Forum, auf dem sich die unterschiedlichen Interessen begegnen. Wir sind es gewohnt, uns auf einem Markt zurecht zu finden. Wir können zwischen verschiedenen Angeboten auswählen und einen Handel zum gegenseitigen Nutzen eingehen.

Die Entstehung des open space-Verfahrens war keine geplante Zusammenfügung dieser Elemente. Harrison Owen bezeichnet sich selbst auch nicht als Erfinder des open space-Verfahrens. Er spricht bei der Entstehungsgeschichte eher von einer Entdeckung, die er durch Zufall gemacht hat, und nicht vom Ergebnis zielgerichteter

Forschung und Entwicklung. Weil das Verfahren auf Elementen gründet, die wir alle kennen und die nur neu verknüpft wurden, besteht auch kein Patent- oder Urheberrecht. Open space gehört uns allen. Eigentlich kennen wir es schon. Wir brauchen es nur zu erinnern.

Die erste open space-Veranstaltung fand 1985 beim Dritten Internationalen Symposium für Organisationstransformation in Monterey, Kalifornien statt. Die Teilnehmenden kannten bei ihrer Ankunft lediglich das Thema, die Anfangs- und die Endzeit. Keine Tagesordnung, kein Konferenzmanagement, kein Planungskomitee - lediglich einen Begleiter und 85 Teilnehmende, die in kurzer Zeit eine Tagesordnung für drei Tage mit parallelen Workshops an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten mit jeweils verantwortlichen Personen und Gruppenmitgliedern geschaffen hatten. Das open space-Verfahren war geboren. Seither ist das Verfahren in den unterschiedlichsten Organisationen und Gemeinwesen zu einem breiten Spektrum von Anlässen angewendet worden. Inzwischen kommt open space in 81 Ländern zum Einsatz. Und es hat immer funktioniert! Beim Flugzeugbauer Boeing wurde ein neues Design für Flugzeuggtüren entwickelt, der amerikanische Telefonkonzern AT&T hat seinen Pavillon für die Olympischen Spiele 1996 in Atlanta entworfen, das Berufsbildungswerk hat Schritte zum Unternehmensleitbild geplant, der Deutsche Verkehrssicherheitsrat hat die Fahrschulausbildung weiterentwickelt, die Deutsche Bahn AG hat einen Fusionsprozess mit einem anderen Logistikunternehmen geplant, die Usbekische Rot Halbmond-Gesellschaft hat Herausforderungen und Aufgaben für die kommenden drei Jahre bearbeitet, ... und das alles im open space.

Wie funktioniert open space?

Im open space wird unserer Fähigkeit zur Selbstorganisation bewusst Raum gegeben. Es kommen Menschen zusammen, die einen Beitrag leisten wollen und bereit sind, Verantwortung für die Umsetzung eines Vorhabens zu übernehmen. Es gibt keine vorbereitete Tagesordnung und keine Reden oder Folienpräsentationen. Es gibt zunächst nur eine leere Wand, an der die Teilnehmenden ihre Anliegen veröffentlichen. Ein Anliegen ist etwas, das Einzelnen auf den Nägeln brennt und mit anderen bearbeitet werden soll. Anliegen sind Anlässe für die Arbeit kleiner Gruppen, die sich zu einer vereinbarten Zeit an bestimmten Orten treffen. Größe, Arbeitsweise und Zusammensetzung der Gruppe sind selbstorganisiert. Es gibt keine Gesprächsleitung, außer die Gruppe organisiert sie sich selbst. Kein spezielles Training muss absolviert werden, um an einer open space-Veranstaltung teilnehmen zu können. Erfahrungen, Wissen, Fertigkeiten und Gefühle sind die Voraussetzungen, die erforderlich und in jedem Menschen vorhanden sind. Auch in jenen unter uns, denen häufig wenig zugetraut wird, wie beispielsweise Kindern. Die Anzahl der Teilnehmenden ist nur durch die technischen und logistischen Voraussetzungen begrenzt. Veranstaltungen mit mehreren hundert und bis zu 2.100 Menschen (Mai 2003 in Würzburg) fanden schon im open space statt. Bei dieser Größenordnung kommt vielleicht die Frage auf, wie kann das funktionieren? Die Praxis selbst hat den Nachweis bereits erbracht.

Es gibt darüber hinaus auch Hinweise, dass die Effektivität einer open space-Veranstaltung gegenüber herkömmlichen Arbeitsweisen um ein vielfaches höher ist. Die Anliegenwand bietet ein Raster aus Räumen und Zeiten. Alle, die ein Anliegen einbringen, ordnen dieses in das Raster ein, so dass allen klar ist, zu welcher Zeit und an welchem Ort das Anliegen bearbeitet wird. Die Anzahl der Räume, in denen

parallel gearbeitet werden kann, richtet sich nach der Größe der Veranstaltung und des Veranstaltungsortes. Für eine Gruppe von 100 Personen werden sechs bis acht Räume benötigt, die parallel genutzt werden, bei 250 sind es 12, bei 2.100 reichen 60. Die Räume sind mit den üblichen Materialien ausgestattet, die eine Gruppe zum Arbeiten benötigt: Flip Chart-Papier, Moderationskarten, Stifte und so weiter. Idealerweise befinden sich diese Räume in einem großen Saal und sind lediglich durch Pinnwände voneinander abgetrennt. Diese Anordnung erleichtert einerseits das "Hummeln" von einer Gruppe zur anderen, andererseits wird die Verbundenheit des ganzen Systems verdeutlicht, wenn die einzelnen Kleingruppenbereiche nicht durch Türen und Gänge voneinander isoliert sind. Die Länge der Zeiteinheiten liegt in der Regel zwischen 40 und 90 Minuten. Sie richtet sich nach der insgesamt verfügbaren Zeit. Wie viel Zeit eine Kleingruppe tatsächlich benötigt, richtet sich nach ihrem Bedarf. Eine open space-Veranstaltung kann zwischen vier Stunden und mehreren Tagen variieren. Optimal sind zweieinhalb Tage, wobei zwei Tage parallel in Kleingruppen gearbeitet wird und der letzte halbe Tag für Planung und Verabredungen vorgesehen ist.

Was in den Kleingruppen geschieht, wird auf vorgefertigten Doku-Blättern festgehalten. Verantwortlich dafür ist diejenige Person, die die jeweilige Gruppe einberufen hat. Sie muss keinesfalls immer selbst diese Aufgabe übernehmen, sondern nur dafür sorgen, dass sie erledigt wird. Die ausgefüllten Dokublätter werden auf DIN-A3 Papier vergrößert und dann an der Dokuwand aufgehängt. Alle können dadurch sofort nachvollziehen, was in den anderen Kleingruppen besprochen wurde, auch wenn sie diese nicht selbst besucht haben. Nachdem alle Gruppen getagt haben, bekommen alle eine komplette Dokumentation. Darin ist auch eine Kontaktliste mit den Post- und eMail-Adressen sowie den Telefonnummern aller Teilnehmenden enthalten. Diese dient der späteren Kontaktaufnahme und der Weiterführung der Arbeit nach der Veranstaltung. Für die Gestaltung der Handlungsplanung am Ende einer open space-Veranstaltung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Im Kern ähneln sie sich: Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ihre vordringlichen Vorhaben zu identifizieren und dazu Verabredungen zu treffen. Im Mittelpunkt steht die Frage: Was werden wir nach der open space-Veranstaltung in die Hand nehmen? Wer unternimmt was mit wem wann? Die Arbeitsweise ist dabei wiederum von der Verantwortung und Leidenschaft der einzelnen getragen. Alle, die an bestimmten Vorhaben mitarbeiten wollen, finden sich in den jeweiligen Gruppen ein. Verabredungen werden festgehalten und allen nach Abschluss der Veranstaltung zugänglich gemacht. Sechs bis zwölf Wochen nach der open space-Veranstaltung treffen sich alle Interessierten zu einem Nachtreffen, um Zwischenbilanz zu ziehen und die nächsten Schritte zu planen.

Alle anderen Methoden, die bisher praktiziert wurden, sind seit Erscheinen des open space-Verfahrens weder überflüssig noch veraltet. Open space ist kein Allheilmittel und nicht der einzig richtige Weg, an Fragen und Herausforderungen zu arbeiten. Vier Voraussetzungen müssen für das open space-Verfahren gegeben sein:

1. Das Thema muss komplex sein und die Lösung unbekannt.
2. Das Thema muss unter den Nägeln brennen.
3. Das Thema muss tendenziell konfliktträchtig sein.
4. Die Gruppe der Teilnehmenden muss heterogen zusammengesetzt sein.

Diese Voraussetzungen treffen zwar nicht immer zu (deshalb haben andere Arbeitsformen ihre Berechtigung), aber angesichts der zunehmenden

Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse in unseren Organisationen und Gemeinwesen wächst die Zahl der Anlässe, bei denen open space das geeignete Verfahren ist.

Was bildet die Struktur?

Trotz des Namens ist das Verfahren nicht frei von strukturgebenden Elementen. Selbstorganisation braucht Struktur und schafft sie sich selbst. Der Raum ist offen durch seine Grenzen. Im open space gibt es vier Grundsätze, ein Gesetz, zwei Erscheinungen und eine Ermahnung:

1. Grundsatz:

"Die da sind, sind genau die Richtigen"

Das bedeutet: ich arbeite, verhandle, überlege mit den Menschen, die anwesend sind. Ich denke nicht über diejenigen nach, die nicht kommen konnten. Das lenkt ab. Ich wende mich den Menschen zu, die mit mir zusammen sind und lasse mich auf sie ein.

2. Grundsatz:

"Was auch immer geschieht: Es ist das Einzige, was geschehen konnte"

Das bedeutet: ich konzentriere mich auf das, was jetzt im Augenblick für mich Bedeutung hat. Alles, was hätte geschehen sollen, können oder müssen, ist völlig unbedeutend. Ich entdecke die Möglichkeiten, die sich mir jetzt bieten und nehme diese wahr.

3. Grundsatz:

"Es fängt an, wenn die Zeit reif ist"

Kreativität, Inspiration und Innovation, durch die Gruppen zu Höchstleistungen befähigt werden, halten sich nicht an Zeitvorgaben, sie können nicht erzwungen werden. Der geniale Einfall oder die bahnbrechende Idee kommt nicht auf Bestellung. Deshalb lasse ich mich auf den Rhythmus der Gruppe ein und erharre den richtigen Zeitpunkt gelassen.

4. Grundsatz:

"Vorbei ist vorbei/Nicht vorbei ist nicht vorbei"

Das bedeutet: Ich gehe mit meiner Zeit produktiv um. Wenn eine Aufgabe erledigt ist, dann wende ich mich anderen Dingen zu. Wir müssen nicht bis zum Ende der Gruppensitzung ausharren, wenn das Anliegen schon befriedigend bearbeitet ist. Wenn jedoch die vereinbarte Zeit schon abgelaufen ist und es gerade beginnt, spannend zu werden, dann verabreden wir uns neu oder setzen die Arbeit woanders fort.

Das Gesetz der zwei Füße besagt:

Alle begeben sich an den Ort, an dem sie entweder etwas lernen oder etwas beitragen können. Ich ehre eine Gruppe mit meiner Abwesenheit, wenn ich weder etwas lernen noch etwas beitragen kann. Die Einhaltung des Gesetzes ist im open space oberstes Gebot. Allen wird eindrücklich klar, dass sie selbst verantwortlich für ihr Lernen, Arbeiten und Wohlbefinden sind. Vielredner und Besserwisser verstummen, wenn Gruppenmitglieder nach und nach die Sitzung verlassen. Und es erweckt Hummeln und Schmetterlinge zum Leben. Hummeln sind diejenigen, die von einer Gruppe zur anderen ziehen und damit die guten Ideen (den kostbaren Blütenstaub) weitertragen. Schmetterlinge sind solche, die keine aktive Rolle

einnehmen und statt dessen lieber Kaffee trinken oder in der Sonne sitzen (ausdrücklich erlaubt!). Sie leisten jedoch einen wichtigen Beitrag: Sie eröffnen Raum für neue Ideen. Oft bringt gerade diese neue Idee eine wichtige Wendung für den Prozess der gesamten Gruppe.

Die Ermahnung:

Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!

Die Ermahnung fordert dazu auf, alte Ideen und Lieblingsvorstellungen zum aktuellen Thema - für die Dauer der Veranstaltung - zur Seite zu legen. So kann Raum für Neues entstehen. Die Ermahnung soll gleichsam die suchende Grundhaltung wie bei einer Schatzsuche unterstützen. Es ist auch eine Aufforderung, sich aufzumachen und Überraschungen Raum zu geben.

Die Grundsätze, das Gesetz und die Ermahnung sind auf keinen Fall vergleichbar mit Regeln, die vielleicht in herkömmlichen Seminaren und Workshops gelten. Es sind eher Grundweisheiten des Lebens, die viele bereits erfahren haben. Sie wirken deshalb nicht eingrenzend, sondern unterstützen die Entfaltung von Verantwortung und Leidenschaft.

Welche Rolle hat die Begleitung?

Schon die Bezeichnung "Begleitung" weist darauf hin, dass sich die Aufgaben dieser Rolle im open space deutlich von denen in herkömmlichen Verfahren unterscheiden. Nach Interventionen im Sinne einer Gesprächsleitung oder Moderation seitens der Begleitung wird mensch im open space vergeblich suchen. Das Hauptaugenmerk der Begleitung ist darauf gerichtet, Raum und Zeit zu "halten". Dies gelingt am besten, wenn die Begleitung versucht, uneingeschränkt präsent zu sein und zugleich unsichtbar zu bleiben. Präsenz und Unsichtbarkeit sind gleichzeitig nahezu unmöglich, doch die dahinterliegende Philosophie wird deutlich: der einzige Weg, einen open space zu ruinieren, ist zu glauben, das Geschehen könne kontrolliert werden. Nachdem die Begleitung in den open space eingeführt hat (dauert in der Regel etwa 20 Minuten), dient keine ihrer Handlungen einer exponierten Stellung. Das Begleiteteam kopiert Dokublätter, sammelt leere Kaffeetassen ein, sorgt für neues Material in den Kleingruppenbereichen. Es hält sich aus der Arbeit in den Kleingruppen heraus und unterlässt, die Teilnehmenden für ein bestimmtes Anliegen zu motivieren. Es ist lediglich anwesend. Indem es nicht eingreift, unterstützt es die Selbstorganisation. Die Begleitung weiß von der Kompetenz der Teilnehmenden und der Fähigkeit der Gruppe, ihre Arbeit selbst zu gestalten - mag sie auch noch so konfliktreich sein. Jede Intervention seitens der Begleitung wäre von der Annahme getragen, dass sie weiß, was für die Gruppe gut ist. Diese Annahme ist nicht nur vermessen, sondern steht Wachstum, Selbstorganisation und Lernen im Wege.

Was noch?

Erkenntnisse aus der Chaostheorie und aus der Erforschung komplexer Systeme liefern die Antworten auf die Frage, warum open space funktioniert. Eine grundlegende und einschneidende Erkenntnis aus der Chaostheorie besagt: "Ordnung gibt's umsonst. - "Order is for free." Alle komplexen Systeme haben die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Nichts anderes ereignet sich während einer open space-Veranstaltung. Wenn Mechanismen von Struktur und Kontrolle wegfallen, kommen Leben und Selbstorganisation zum Vorschein. Menschen packen Dinge an, die ihnen am Herzen liegen, der Prozess ist von Verantwortung und Leidenschaft getragen. Dabei kann es zu unerwarteten Ergebnissen kommen. Vor

Überraschungen sind open space-Teilnehmende nie sicher. Doch der Grad der Beteiligung ist gegenüber herkömmlichen Planungs- und Entscheidungsverfahren wesentlich höher. Die Teilnehmenden beginnen bereits während der Veranstaltung, die gesamte Verantwortung zu übernehmen und treffen selbstorganisiert Verabredungen, die nach der Veranstaltung umgesetzt werden. Vergleichen wir die Umsetzung der Verabredungen nach einer open space-Veranstaltung mit dem Umsetzungserfolg nach herkömmlichen Planungsworkshops, so zeigt sich, dass open space-Veranstaltungen überlegen sind. Hauptgrund dafür ist die einfache Eleganz des Verfahrens und die Fähigkeit sozialer Systeme, zu lernen und sich selbst zu organisieren.

Open Space

(aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie)

Open Space (englisch für „offener Raum“) oder *Open Space Technology*, ist eine Konferenz-Methode für große Gruppen (Erfahrungsgemäß für 30 bis 800 Leute geeignet).

Geschichte

Die Idee einer interaktiven Großveranstaltung wurde erstmals in München realisiert. Die Siemens AG stand vor der Frage, wie die Siemenstagung 1973 zu gestalten sei. Ausgelöst durch das Klima der „68iger“ Jahre und dem Wunsch mehr Kreativität und weniger Hierarchie in der Kommunikation der Elite eines Unternehmens zu leben. Der Siemens-Vorstand unter Führung von Bernhard Plettner beschloss, Diskussion und kreative Auseinandersetzung zu wagen. Den offenen Raum zu geben, den die 1000 Siemens Führungskräfte, die in einer autoritären Zeit - 30iger Jahre - die entscheidende Sozialisation erfahren hatten, zu mehr Offenheit im Miteinander zu ermutigen. Die Idee und die Umsetzung dieser Idee in ein praktikables Konzept geht auf Eberhard Schnelle (Quickborner Team/Metaplan) zurück. Zusammen mit Helmuth Volkmann, Siemens AG, und einem jungen Team von Siemens Mitarbeitern, wurde diese Großveranstaltung geplant und durchgeführt. An 25 Themenständen, die Wichtiges und auch Kontroverses zur Diskussion anboten, konzentrierte sich die Kommunikation. Das mit 1000 Menschen erprobte Konzept fand Nachahmer und entfaltet heute mit den neuen Möglichkeiten der Kommunikation eine ganz neue Wirksamkeit.

Sie wurde in USA von Harrison Owen um 1986 weiterentwickelt und ist vor allem im Angelsächsischen Raum verbreitet.

Ziele

Hauptziel des Open Space ist es, möglichst viele Menschen zu mobilisieren, um komplexe gemeinschaftliche oder persönliche Probleme zu lösen. Dabei die Teilnehmer nicht nur zu beteiligen, sondern ein möglichst breites *Commitment* oder gegenseitiges Verständnis zu erreichen, ist das Ziel. Und dass wirklich jeder den Raum und die Möglichkeit erhält, sein *Herzensthema* vorantreiben zu können.

Als Fernziel kann gelten, vom Open Space zur *Open Space Organisation* zu gelangen, in der es alltäglich wird, dass jeder initiativ werden (über Hierarchie- oder gesellschaftliche Grenzen und Zuständigkeitsfragen hinweg), Gruppen zusammenstellen und selbstständig Themen bearbeiten und umsetzen kann.

Thema

Als Thema für einen Open Space Kongress eignet sich eine Problemstellung oder ein Generalthema, das:

- Wichtig ist! (es muss die Teilnehmer betreffen/berühren)
- Breit angelegt ist (Raum für neue Ideen und kreative Lösungen)

- Komplex ist (kann nicht von einer Person gelöst werden)
- Dringend ist (nur wenn viele Personen sich aktiv einbringen)

Ablauf

Der Ablauf einer *Open Space* Veranstaltung lässt sich in sieben Phasen gliedern, die sich mit dem Aufbau der Woche vergleichen lassen. In der "Mond"-Phase besteht Raum für jeden, sich in das Thema zu versenken und die für ihn/sie wichtigen Anliegen zu formulieren. In der darauf folgenden "Mars"-Phase (Dienstag) hat jeder die Möglichkeit, seinen Namen zu nennen und sein Anliegen kurz vorzustellen. In der "Merkur"-Phase, der Marktphase (Mittwoch), finden Verhandlungen zwischen den Teilnehmern statt, ob Themen zusammengelegt werden, eventuell werden Raumprobleme geklärt. In der folgenden Phase beginnt sich der Open Space zu öffnen, nachdem bis dato nur der Weg dahin begangen wurde.

Wie beim Namen Donnerstag (Jupiter) schon deutlich wird, ist mit (Geistes-)Blitzen und Überraschungen zu rechnen, wenn Begegnungen stattfinden, die es sonst vielleicht nie gegeben hätte. Die Freitagphase (Venus) ist für alle ein sich Üben in der gegenseitigen Akzeptanz und Anerkennung und das eventuell erstaunte Betrachten von Lösungen, die vorher nicht absehbar waren. Die Samstagphase (Saturn) dient der Zusammenfassung der Ergebnisse und dem Aushang an der Infowand. Und in der abschließenden Sonntagphase (Sonne) ist Zeit, das Erlebte noch einmal zu betrachten, sich zu verabreden, begonnene Bekanntschaften zu vertiefen.

Eine andere Möglichkeit der Beschreibung ist: Einer Phase der Divergenz (möglichst breit und kreativ denken) folgt eine Phase der Konvergenz (Prioritäten setzen, Handlungsbedarf identifizieren) und die Umsetzungsphase, die zeitlich nach der Veranstaltung folgt. Sie gehört aber nicht mehr zu Open Space, sondern fällt in den Bereich Projektmanagement, der, wenn Open Space in Unternehmen angewendet wird, strikt, vor allem personell, vom Open Space zu trennen ist, da sonst die Gefahr besteht, dass das Gefühl der Freiwilligkeit, das grundlegende Bedeutung für das Gelingen der Methode hat, gefährdet ist.

Dauer

Die Veranstaltung dauert in der Regel von einem halben Tag bis drei Tage. Als optimal hat sich ein 2-1/2 tägiger Kongressverlauf herausgestellt.

Ungewöhnliches

Trotz der langen Dauer gibt es:

- Keine typische Tagesordnung
- Keine vorbestimmten Redner
- Keine festgelegten Aufgaben

Zeitplan

Zu Beginn sitzen alle Teilnehmer in einem Kreis. Der Begleiter führt in das Verfahren ein. Die Agenda ergibt sich dann aus den Anliegen der Teilnehmenden. Alle können ein Anliegen einbringen. Es handelt sich dabei um ein Anliegen, das auf den Nägeln brennt und wofür jemand Verantwortung übernehmen will.

Divergenzphase

1. Jeder der möchte, stellt sich und sein Thema oder seine Themen vor.
2. An einer Anliegenwand werden die Anliegen den Anfangszeiten an den ersten beiden Tagen zugeordnet.
3. Teilnehmer tragen sich bei den Themen ein, die sie interessieren.
4. In der Marktphase gibt es für die Menschen die Gelegenheit über Anfangszeiten und Räume zu verhandeln.

Die gesamte Zeit ist selbstorganisiert. Es gibt keine Extra-Pausen, das ganze Open Space ist quasi eine einzige große "Kaffeepause". Allerdings hat es Sinn, zwischen den einzelnen festgelegten Zeitfenstern für die Gesprächsgruppen, 15 Minuten zu lassen, damit genug Zeit ist, sich neu zu orientieren. Die ganze Zeit über gibt es ein pausenloses Pausenbüffet mit Fingerfood wie Nüssen, Obst, Gemüse und Jogurtdips, Kaffee, Tee, Wasser und Saft. Das soll auch daran erinnern, dass der Schöpfer von Open Space Harrison Owen bei der Entwicklung der Open Space Technologie vor seinem geistigen Auge ein afrikanisches Fest hatte, dessen Stimmung er auf eine Konferenz übertragen wollte.

Konvergenzphase

1. Während der Kleingruppen werden die wichtigsten Punkte protokolliert. Das Begleitteam kopiert diese und hängt sie an der Dokuwand auf. Das ermöglicht allen Teilnehmenden sich zu jeder Zeit einen Überblick zu verschaffen.

Vor-/Nachteile

Stärken

- Man kann komplexe Themen mit vielen Menschen bearbeiten.
- Viele Leute lassen sich für eine Sache aktivieren/motivieren.
- Die Hürde, das Thema vor evtl. mehr als 100 Teilnehmern vorzustellen, bietet den Vorteil, dass nur hoch engagierte Leute, denen das Thema auch wichtig genug ist, Themen anbieten.
- Fördert viele Ideen für Maßnahmen und die Motivation für Gruppen, diese dann auch umzusetzen.

Gefahren

- Die Konferenz wird abgehalten, aber dann fehlt der Mut, den Freiraum zur Umsetzung nach der Konferenz bereitzustellen. Dann wäre eine *Open Space Veranstaltung* sogar kontraproduktiv - ungeachtet der Qualität der Ergebnisse auf dem Treffen.
- Gruppen sprechen heikle Themen evtl. nicht offen an.
- Bei erzwungener Teilnahme besteht die Gefahr, dass in Gruppen nur lamentiert wird.

Wichtige Elemente

- *Kreis* zu Beginn und Ende (alle sind gleichberechtigt)
- *Weißes Brett* (alle Informationen für jeden sichtbar)
- Kreis und das Weiße Brett bilden den *Marktplatz*, dort finden sich die Themen und Gruppen
- *Gesetz der zwei Füße* - jeder kann jederzeit die Gruppe wechseln (Es passiert nur das was man selbst will).
- *Kleingruppen* (dort gibt es dann Leute, die bei der Gruppe bleiben, Leute die die Gruppe verlassen und ggf. andere Gruppen mit den Ideen befruchten)
 - Als Regeln für die Beteiligung in den Workshops (Kleingruppen) gelten:

- Bring dich ein!
- Sei ehrlich!
- Lass es geschehen!

Aufgrund der ungezwungenen und wechselnden Gruppenzusammensetzungen nennt man das **Open Space** auch gerne die *organisierte Kaffeepause*. Ursprünglich für diesen Begriff, waren Owens Erfahrungen von einem früheren Kongress, bei dem die Teilnehmer - trotz sorgfältigster Vorbereitungen, was Redner- und Themenauswahl betraf - in der Reflexion die Kaffeepausen am meisten lobten.

Nach der Konferenz

Im Normalfall ist eine Open Space Konferenz so motivierend, dass von alleine die vielfältigsten Aktivitäten entstehen. Wenn Open Space innerhalb einer hierarchisch gegliederten Organisation stattfindet gilt: **Freiraum** zur Umsetzung **gewähren!** Das Management sollte den Gruppen nun unterstützend, beratend zur Seite stehen und u.a. die benötigten Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen. Ggf. müssen auch aus komplexeren Themen feste Projektteams gebildet oder Gruppen weiter aufgeteilt werden. Nach ein paar Wochen hat es Sinn, die Gruppen und die Geschäftsleitung zusammen zu bringen oder eine weitere **Open Space Konferenz** zu veranstalten. Teams von Projekten, die auch über größere Entfernungen hinweg auf der Grundlage der Open Space Philosophie weiterarbeiten wollen, können eigenständig zu **Open Space Internet-Konferenzen** einberufen (Siehe Link).

Literatur

- Ulrich M. Drescher: *Großformen der Moderation*, in: Sabine Bolender (Hrsg.): *Managementtrainer. Adressen, Referenzen, Honorare*, Campus-Verlag, Frankfurt/M. 1998
- Frank Baumann/Malte Detlefsen: Open Space - oder: Kaffeepausen in der Stadt- und Regionalentwicklung. In: *RaumPlanung* 123/2005, S. 249 - 253
- Siemens-Autoren-Team: *Planung durch Kooperation*, Kapitel Informationsmarkt, Seite 261 ff; Autor Dr. Johannes Rauter, München 1974,