

Die Falle der Einfachheit

Was es braucht, damit die Methode Open Space wirklich funktioniert

all in one spirit

Kaum ein anderes Werkzeug des Change Managements hat sich in den letzten Jahren schneller verbreitet als die Methode Open Space. Das ist kein Wunder, denn Open Space ist bestechend in vieler Hinsicht. Seine Einfachheit, das Feuerwerk an Energie, Initiative und Kreativität, das entfacht wird, die Gemeinschaft, die entsteht, der - auch bei größeren Teilnehmerzahlen - noch relativ geringe Vorbereitungsaufwand...die Liste ließe sich noch verlängern. Unzählige Open Space-Konferenzen haben mittlerweile im deutschen Sprachraum stattgefunden. Als Veranstaltung haben die allermeisten davon ganz sicher ihre Auftraggeber und Teilnehmer beeindruckt, wenn nicht begeistert. Doch was ist danach geschehen? Was wurde tatsächlich umgesetzt? Hier werden viele Open Space-Veranstaltungen hinterher nicht das gehalten haben, was sie vorher versprochen. Hier und dort hat der Ruf der Methode sogar deutlichen Schaden genommen. Das ist bedauerlich, denn das Werkzeug Open Space ist aus unserer Sicht nach wie vor fantastisch.

Im folgenden soll aufgezeigt werden, was zu tun ist. Es sollen Elemente der Methodik dargestellt werden, die häufig zu kurz kommen – vermutlich, weil sie ganz einfach nicht bekannt genug sind. Es sind genau die Elemente, die es zusätzlich zur Konferenz selbst braucht, damit diese auch nachhaltig ein Erfolg wird. Das meiste, was wir hier darstellen, haben wir von einer wichtigen Pionierin der Methode, Birgitt Williams, gelernt. Für uns hat sie die Methode Open Space um ein paar Aspekte erweitert, die bei Harrison Owen fehlen. Einer davon sind die...

Rahmenbedingungen – „Givens“

Der offene Raum in einer Open Space-Konferenz ist nie völlig offen. Er hat seine Grenzen. Der Auftraggeber mag für viele Vorschläge aufgeschlossen sein, doch meistens will er auch ein paar Dinge keinesfalls geändert haben. Das kann beispielsweise die Organisationsstruktur sein, die erst vor 6 Monaten neu etabliert wurde. Oder die Strategie, dass man sich ausschließlich

auf die Kundengruppen A, B und C fokussieren will. Über solche Grenzen des offenen Raums sollte man die Teilnehmer informieren. Sie sollten wissen, was unverrückbare Gegebenheiten sind, damit sie nicht mit Initiativen und Empfehlungen kommen, die hinterher abgelehnt werden. Diese Rahmenbedingungen („Givens“) stecken das Spielfeld ab, auf dem „gespielt“ werden darf, sie zeigen auf, wie offen der Raum wirklich ist. Wenn das Spielfeld klar ist, werden die Enttäuschungen derer vermieden, die ein größeres Spielfeld angenommen hatten. Und andere erkennen, dass die Aktionsmöglichkeiten sogar größer sind, als sie vorher dachten. Der offene Raum wird zu authentischem Raum.

Zu den Rahmenbedingungen gehören nicht nur die Grenzen des offenen Raums. Sie präzisieren auch ein paar andere Aspekte, über die die Teilnehmer einer Open Space-Konferenz von vornherein Klarheit haben sollten, z.B. was mit dem Bericht geschieht (wer ihn bekommt), welche Initiativen die Teilnehmer hinterher in Eigenregie umsetzen dürfen und für welche es eine Entscheidung von „oben“ oder von Gremien braucht, wie diese Entscheidung getroffen wird, wann darüber informiert wird und in welcher Form nach ein paar Monaten alle Informationen darüber erhalten, was tatsächlich umgesetzt wurde.

Sind die Rahmenbedingungen sauber definiert – und dies ist bereits ein wertvolles Ergebnis an sich - dann können sie nur aus drei oder vier oder auch einem guten Dutzend Punkten bestehen. Das mag viel anmuten. Doch die Reaktion der Teilnehmer ist nach unserer Beobachtung: „Hoppla, hier hat sich vor einem Meeting ja mal jemand wirklich Gedanken gemacht.“ Klar definierte Rahmenbedingungen flößen Vertrauen ein – das Vertrauen, dass auch nach der Open Space-Konferenz etwas geschieht. In unseren Open Space-Konferenzen werden sie bereits in der Einladung genannt, vom Auftraggeber zu Beginn der Konferenz vorgestellt und in schriftlicher Form auf alle Stühle gelegt. Selbstverständlich werden sie auch Teil des Berichts.

Wie werden die Rahmenbedingungen festgelegt? Das ist ein wichtiger Arbeitsschritt im...

Vorbereitungsworkshop

Als wir begannen, Open Space-Konferenzen durchzuführen, reichte uns ein etwa zweistündiges Gespräch mit dem Auftraggeber, um das Thema festzulegen und ein paar weitere Fragen zu klären. Inzwischen haben wir gelernt,

dass es einen vier- bis sechstündigen Vorbereitungsworkshop mit dem Leitungsteam des Auftraggebers braucht. Materielle Ergebnisse dieses Workshops sind

- Klarheit, ob Open Space wirklich das geeignete Instrument ist
- das Thema / Motto
- die Rahmenbedingungen (inkl. Follow-up)
- Klarheit darüber, mit welcher Art von Ergebnissen die Open Space-Konferenz enden soll
- Klarheit über die optimale Dauer der Konferenz
- Klarheit darüber, ob eine Story Telling-Runde am Vorabend der Open Space-Konferenz erforderlich ist
- der Kreis der Eingeladenen
- das weitere Vorgehen bez. Einladung, Information und Logistik
- reservierte Termine des Leitungsteams für Nachlese und Auswertung nach der Konferenz

Diese Ergebnisse werden erarbeitet, indem das Leitungsteam mit ein paar einfachen diagnostischen Werkzeugen sich über die Situation der Organisation und die gemeinsamen Ziele für die Zukunft klar wird. Diese diagnostischen Werkzeuge sind so geartet, dass das Verständnis der Beteiligten für die Methode Open Space vertieft wird (ein enorm wichtiges immaterielles Ergebnis), wir als Begleiter mit hoher Wahrscheinlichkeit erkennen können, ob eine verdeckte Agenda im Spiel ist (was den Erfolg einer Open Space-Konferenz erheblich gefährden könnte), dem Leitungsteam deutlich wird, dass durch Open Space allfällige Leichen im Keller unweigerlich ans Tageslicht kommen (was man vielleicht gar nicht will) und Widersprüche hinsichtlich der Ziele und Rahmenbedingungen aufgedeckt werden.

Aus unserer Sicht ist dieser Vorbereitungsworkshop für den nachhaltigen Erfolg einer Open Space-Konferenz essenziell. Viel zu selten wird er durchgeführt und vermutlich noch seltener mit den geeigneten Methoden und der notwendigen Dauer und Intensität.

Story Telling

Gelegentlich sollen Open Space-Konferenzen in Situationen durchgeführt werden, die emotional geladen sind. Möglicherweise ist die Atmosphäre durch Konflikte belastet. Oder die Teilnehmer haben schmerzhaft Veränderungen durchgemacht, in denen sie noch „festhängen“. Open Space-Konferenzen sind in solchen Situationen durchaus möglich, sie können geradezu

heilsam wirken, doch sie werden durch die Emotionen auch belastet. Ein Teil der Energie wird gebraucht, um die Gefühle oder die emotionalen Anteile von Konflikten zu verarbeiten, und steht dann nicht mehr für die eigentliche Aufgabe der Konferenz zur Verfügung.

In solchen Situationen kann es sehr hilfreich sein, am Vorabend der Konferenz eine Story Telling-Runde durchzuführen. In einer solchen sitzen die Teilnehmer wie bei Open Space in einem großen runden Kreis und erzählen sich Geschichten: Geschichten über das, was sie in ihrer Organisation ärgert, das, was sie erfreut oder mit Stolz erfüllt oder das, was sie traurig macht oder was sie bedauern. Ein paar einfache Werkzeuge unterstützen diesen Abend, damit die Geschichten nicht nur „aus dem Kopf“ kommen, sondern authentisch sind und der ganze Mensch sichtbar wird.

Das Erzählen der Geschichten (es sind natürlich nicht immer Geschichten im engeren Sinne) kann eine überaus heilsame Wirkung ausüben. Die nachfolgende Open Space-Konferenz wird dadurch entlastet. Häufig macht sich im Anschluss sogar eine sehr positive Stimmung breit. Das wirkt sich besonders dann vorteilhaft aus, wenn für die eigentliche Konferenz weniger als zwei Tage zur Verfügung stehen.

Letzter halber Tag

Dass in einer Open Space-Konferenz, aus der Aktionen resultieren sollen, ein letzter halber Tag für die Priorisierung und Maßnahmenplanung zur Verfügung stehen muss, ist im Grunde nichts Neues. Dieser Punkt wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Und deshalb, weil nach unserer Beobachtung mehr als 80% aller Open Space-Konferenzen auf diesen letzten halben Tag verzichten. Das ist kein Problem, wenn die Konferenz nur dem Austausch von Gedanken dienen soll. Doch, da wo mehr als das gewünscht ist, sollte man es sich dreimal überlegen, auf dieses wichtige Element zu verzichten.

Nachlese

Am besten findet die Nachlese mit dem Leitungsteam des Auftraggebers gleich am nächsten Tag nach der Open Space-Konferenz statt. Im wesentlichen geht es darin um die Fragen: „Wie war’s und was nun?“ Natürlich wird Rückschau gehalten, wie die Konferenz erlebt wurde. Zugleich wird aber auch gefragt, welche Gefühle sie ausgelöst hat. Denn diese müssen selbst

nach einer sehr erfolgreichen Konferenz nicht bei allen positiv sein. In Open Space-Konferenzen initiieren Menschen Veränderungen, und diese können auch bei Mitgliedern des Leitungsteams den Schmerz des Abschiednehmens auslösen. Wenn sich also jemand in diesem Team nach der Konferenz gar nicht wohl fühlt, weisen wir daraufhin, dass das ein völlig normales Phänomen ist, und unterstützen ihn, damit umzugehen.

In der Nachlese wird auch besprochen, ob das vorher festgelegte Vorgehen für die Umsetzung immer noch adäquat ist. Vielleicht möchte man sich als Leitung jetzt doch volle zwei Tage „off site“ und nicht nur einen halben Tag im üblichen Konferenzraum Zeit nehmen, um die Ergebnisse zu diskutieren. Veränderungen in dieser Hinsicht haben wir mehr als einmal erlebt.

Schließlich fragen wir in der Nachlese auch, ob das Leitungsteam die Qualitäten, die es in der Open Space-Konferenz erlebt hat – wie Führung von unten, Initiative, Engagement, gute Kommunikation und Zusammenarbeit etc. – auch im Alltag erlebt. Und ob es mehr davon erleben will. Die Antwort auf die erste Frage ist immer nein. Die Antwort auf die zweite Frage kann der Startpunkt zu einer ganz neuen Reise sein – der Reise hin zur bewussten Open Space-Organisation.

Diese zu erläutern sprengt bei weitem den Rahmen dieses Papiers. Festgehalten sei jedoch, dass sowohl die Nachlese wie der Vorbereitungsworkshop ein Setting und eine Art der Moderation brauchen, die zu den Prinzipien der Methode Open Space passen. Das gibt den Teilnehmenden eine Ahnung davon, was es heißen kann, immer im Open Space-Modus zu arbeiten. Und das ist ja nicht nur ein Modus, in dem Raum für Initiativen geöffnet wird, sondern in dem auch Raum dafür da ist, in Kontakt mit sich selbst, seiner Intuition, seiner Energie und mit anderen zu sein: Raum für Spirit.

Die Projekte begleiten

Typischerweise entstehen als Ergebnis einer Open Space-Konferenz Initiativen, die interdisziplinär angegangen werden. Es braucht nach unserer Erfahrung Sorgfalt, damit diese Initiativen tatsächlich mit der Energie umgesetzt werden, wie man sich das wünscht. Zwar erzeugt die Open Space-Konferenz ein hohes Maß an Willen, etwas zu tun. Doch ungeschickter Umgang mit den Initiativen in einem Stadium, wo sie noch zarte Pflänzchen sind, lässt das eine oder andere davon leicht umknicken. Ein paar einfache „gärtnerische“ Maßnahmen können helfen. Wir haben hier unterschiedliche Wege versucht

und wollen einen darstellen, der aus unserer Sicht der sinnvollste ist.

Nehmen wir an, das Leitungsteam hat sich zwei Wochen nach der Open Space-Konferenz für einen Tag getroffen und hat dabei Klarheit darüber gewonnen, welche Themen als Projekt weiterverfolgt werden sollten. Dann werden die Initiatoren dieser Themen angefragt, ob sie weiter die treibende Kraft ihrer Initiative sein wollen. (Einige werden sich dazu schon während der Maßnahmenplanungsphase in der Konferenz zur Verfügung gestellt haben.) Mit diesen künftigen Projektleitern wird an einem halben Tag die Zielsetzung ihres Projekts erarbeitet. Und sie werden sich darüber klar, was für ein Team sie dazu brauchen. Verbindlichkeit mit dem Auftraggeber über das grobe Projektdesign wird hergestellt.

Der nächste Schritt ist ein zweitägiger Workshop, an dem alle Projektteams teilnehmen. Der Auftraggeber formuliert klare Anforderungen an die erwarteten Ergebnisse und Verbesserungen. Parallel entwickeln nun alle Teams erste Ideen und Vorschläge, präzisieren ihren Projektauftrag (mit Zielen, Meilensteinen, Projektorganisation etc.) und stellen sich mit dem Ergebnis der kollegialen Kritik. Der erste Tag endet damit, dass der Auftraggeber (oder ein Lenkungsgremium) die Projektaufträge sichtet, ggf. anpasst und – im Idealfall – an Ort und Stelle erteilt. Am zweiten Tag werden alle Regelungen getroffen, die es noch für ein reibungsloses Arbeiten in den einzelnen Projekten braucht: Entscheidungswege, Kommunikationswege etc.. Eine Lerngemeinschaft aller Projekte, die sich gegenseitig unterstützen und Energie geben können, beschließt den Workshop.

Alle vier Wochen kommen die Projektteams zu einem „Zwischenstopp“ zusammen. Sie präsentieren sich, was sie getan haben. Dieses ständige Feedback über erreichte Ergebnisse führt dazu, dass in allen Projektteams rasch Fahrt aufgenommen wird. Entscheidend ist hier, mit anderen die Erfahrung von Erfolg zu machen und damit die Initiative und das Engagement aus der Konferenz aufrechtzuerhalten. Das Auswerten von Ergebnissen und die kollegiale Rückmeldung dient dem Lernen voneinander, neue Arbeitsweisen können gewagt werden. Wenn die Projektarbeit dem Ende entgegen geht, werden die Teams angeleitet, ihre Projekte sorgfältig abzuschließen und in einem offenen Austausch die Erfahrungen und Lernpunkte zu reflektieren.

Schließlich ist es Zeit, das Erreichte zu würdigen und zu feiern. Das geschieht in dem...

Review-Meeting

Etwa vier bis sechs Monate nach der Open Space-Konferenz kommen alle Teilnehmer der Open Space-Konferenz noch mal zusammen, entweder physisch oder virtuell zu einer Online-Konferenz (z.B. mit dem Werkzeug von www.openspace-online.com). Hier geht es darum, sich zu berichten, was man getan hat. Das ist zugleich Ansporn für die Projektgruppen wie Belohnung für ihre Arbeit. Die Teilnehmer der Konferenz merken auf diese Weise, dass sich ihre ursprüngliche Arbeit wirklich gelohnt hat. Viele, die bislang annehmen, dass nicht viel umgesetzt worden sei, sehen jetzt das ganze Bild. Uns ist dieser Abschluss so wichtig, dass wir unsere Auftraggeber vertraglich verpflichten, in irgendeiner Form ein Review-Meeting (und nicht notwendigerweise mit unserer Beteiligung) abzuhalten.

Seminarempfehlung

Wer die Methode Open Space mit den hier besonders hervorgehobenen Aspekten kennen lernen möchte, dem empfehlen wir das Seminar „Working with Open Space Technology“, das zum „Genuine Contact Program“ von Birgitt Williams gehört. Das gesamte, aus fünf Seminaren bestehende „Genuine Contact Program“ ist für diejenigen gedacht, die Organisationen auf dem Weg zur bewussten Open Space-Organisation begleiten wollen. all•in•one zur Bonsen & Associates, Oberursel bietet diese Seminare (bis auf Session 5) in deutscher Sprache an (mehr Informationen: www.all-in-one-spirit.de). Kollegen, die bereits an einem Basistraining für Open Space teilgenommen haben, bieten wir die Teilnahme an „Working with Open Space Technology“ als „Refresher“ an. Der Seminarpreis wird dann auf 50% reduziert.

© *all in one spirit*
Mittelweg 5
61440 Oberursel
Tel. 06171-56251
eMail info@all-in-one-spirit.de
www.all-in-one-spirit.de