

Axel Klimek

Zukunft erfinden

Was Gruppen in ihrem kreativen Prozess unterstützt –
Erfahrungen aus einem Open-Space-Workshop



Axel Klimek, Dipl.-Pädagoge, ist Berater bei den Management-beratern HLP Hirzel Leder & Partner in Frankfurt am Main

Äußerlich sind die Regeln von Open-Space-Workshops provozierend einfach. Doch das Offensichtliche erklärt nicht die Wirkungskraft der Methode. Nicht umsonst meinte Harrison Owen, der Open-Space entwickelt hat, für seine Meisterschaft brauche es eine lebenslange Praxis. Dieser Beitrag »Zukunft erfinden« beleuchtet – anhand eines konkreten Beispiels – deshalb die hintergründige Ebene von kreativen Veränderungsprozessen – und welche Haltungen von Moderatoren sie unterstützen.

Als wir dem Team der Bereichsleiter und dem Bereichsvorstand den Vorschlag unterbreiteten, nach der Mitarbeiterbefragung nicht in gewohnter Managementart die Probleme der Mitarbeiter von Oben zu lösen, sondern die gebündelte Energie und Kreati-

vität aller Mitarbeiter zu nutzen, ernteten wir erstaunte Blicke und die Frage: »Wie soll so etwas mit 270 Menschen möglich sein.« Die Antwort darauf war spontan klar: durch einen Open-Space.

Einige Wochen später geht es darum, 270 Personen auf fünf Hierarchieebenen auf das Leitthema »Die Entwicklung von Forschung und Entwicklung« auszurichten. 270 Personen, die sich zum größten Teil untereinander noch nicht kennen, sollen gemeinsam erarbeiten, was mit dem Bereich in der Zukunft passieren soll. Sie sollen »Zukunft erfinden«.

Äußerlich provozierend einfach – innerlich tiefgründig

Die offensichtliche Struktur eines Open-Space ist gekennzeichnet durch eine fast provozierende Einfachheit. Seine wirkliche Effektivität verleiht einem Open-Space aber die Haltung oder der Hintergrund, mit der er durchgeführt wird.

Harrison Owen¹ entwickelte die Open-Space-Technologie aus Beobachtungen bei Workshops und Kongressen. In den Arbeitsgruppen war die Atmosphäre oft schwerfällig und nur wenige Teilnehmer beteiligten sich aktiv am Diskussionsprozess. Als sich aber die gleichen Leute in der Kaffeepause trafen, stieg sofort der Lärmpegel. Die Teilnehmer sprachen miteinander und diskutierten oft die Seminarthemen in ungezwungener Atmosphäre. Zurück in den Arbeitsräumen stellte

sich wieder eine schwerfällige Atmosphäre ein. Open-Space ist eine »strukturierte Kaffeepause« – ausgedehnt auf die Länge eines Workshops oder einer Konferenz.

Die äußere Struktur² besteht darin, dass sich anfänglich alle TeilnehmerInnen in einem großen Kreis treffen und der Moderator ihnen kurz die wesentlichen Regeln erklärt.

Themenwahl: In der ersten Phase kann jeder Teilnehmer, der ein Thema oder Anliegen hat, das er mit anderen bearbeiten möchte, dieses in der Großrunde kundtun. Er notiert sein Thema und sich selbst als Convierer (Einladenden). Mit Hilfe einer Themenwand werden die vorhandenen Räume und die Arbeitszeiten strukturiert.

Marktplatz: Sind alle Themen gesammelt, trägt sich jeder Teilnehmer bei den Themen ein, die ihn interessieren, zu denen er etwas beitragen kann oder bei denen er etwas lernen möchte. Danach beginnt die erste Arbeitsphase. Den Geist der Kaffeepausen für die Arbeit innerhalb der Themengruppen ermöglichen nun vier Regeln, ein Gesetz und zwei Erscheinungen.

Regel 1: Wer kommt, ist die richtige Person

Die Personen, die sich treffen, werden als die entscheidenden Personen für die Erarbeitung des Themas angesehen. Es wird nicht erwartet, bis man »vollzählig« ist, oder bis Person X oder Y auch dabei ist.

Regel 2: Wir sind offen für alles, was passiert

Alles was geschieht hat eine Bedeutung, die wir häufig erst abschließend erkennen. Offenheit für das, was passiert, schafft die notwendige Voraussetzung für kreative Prozesse.

Regel 3: Es beginnt, wenn die Zeit reif ist

Die äußere Zeitstruktur ist nur eine Orientierungshilfe. Der eigentliche Prozess der kreativen Auseinandersetzung hat seine eigene Zeit. Wann die einzelnen Gruppen beginnen, wissen nur sie selbst.

Regel 4: Vorbei ist vorbei

Jeder kreative Prozess endet dann, wenn »die Luft raus ist«; wenn die Aufmerksamkeit nachlässt, die Diskussion sich im Kreise dreht... Die Verantwortung in diesem Moment aufzuhören, liegt bei jeder Gruppe selbst.

Das Gesetz der Füße

Jeder Teilnehmer hat die Verantwortung dafür, wo er ist und wie lange er dort ist. Kann er in einer Arbeitsgruppe nichts mehr lernen oder will er nichts mehr beitragen, dann sollte er die Gruppe mit seiner Abwesenheit beehren und gehen. Er kann dann in eine andere Gruppe wechseln oder etwas essen und trinken.

Zwei Erscheinungen

Aus der Offenheit, die sich durch die Regeln und das Gesetz ergeben, treten zwei Erscheinungen auf: die Hummeln und die Schmetterlinge. Die Hummeln bewegen sich ständig von einer Gruppe zur nächsten, verweilen einige Zeit und ziehen dann weiter. Sie befruchten ständig neue Gruppen mit ihren Ideen oder auch nur mit ihrer Anwesenheit. Die Schmetterlinge leben hauptsächlich an den »Sonnenplätzen« – den Essens- und Getränkeständen und den Raucher- und Sitz-

ecken. Sie machen deutlich, dass Entspannung und Ruhe eine Voraussetzung für Kreativität sind. Da ein Open-Space eine verlängerte »Kaffeepause« ist, ist während der ganzen Zeit für Essen und Trinken gesorgt. So entfallen die obligatorischen Essenspausen.

Arbeitsergebnisse

Die Resultate der einzelnen Arbeitsgruppen werden nach der Arbeitsphase in vorbereitete PCs eingetragen, sofort ausgedruckt und an der Ergebniswand allen zugänglich gemacht.

Das Ende

Ein Open-Space endet damit, dass die Teilnehmer die Protokolle aller Arbeitsgruppen ausgehändigt bekommen und die Möglichkeit erhalten, ihre Eindrücke und Erfahrungen im abschließenden Treffen in der Großgruppe kundzutun.

Immer weniger tun

Diese äußere Struktur ist so einfach, dass Harrison Owen sagt, jeder Mensch mit einem offenem Geist und Herzen könne einen Open-Space-Workshop durchführen. Gleichzeitig sagt Owen aber auch, um einen Open-Space gut zu machen, brauche es eine lebenslange Praxis. Was macht also den qualitativen Unterschied aus?

Wer eine Gruppe in einem kreativen Prozess unterstützt, sollte sich klar machen, dass dies auf zwei Ebenen geschieht: einer vordergründigen und einer hintergründigen. Die vordergründige wird beim Open-Space durch die Regeln und das Gesetz beschrieben. Die hintergründige Ebene hat mit der Tiefe der eigenen Erfahrungen zu tun und dem Wissen um Veränderungsprozesse.

Raum geben

Aus zwei leeren, noch im Bau befindlichen Büroetagen sind zwei funktionelle und wohnliche Arbeitsbereiche entstanden. Raum ist eine Voraussetzung für kreative Prozesse. Ein Open-Space-Workshop erfordert einen materiellen Raum mit genügend Platz, damit sich die verschiedenen Gruppen gleichzeitig zur Bearbeitung ungestört zurückziehen können. Es muss Platz für das Forum sein und es müssen Möglichkeiten für das Catering bestehen.

In der äußeren Schale des materiellen Raums kann sich ein subtilerer Raum entfalten: Raum, in dem sich die Energie einer Gruppe aufbauen und entwickeln kann; Raum, der offen für neue Möglichkeiten ist, in dem Kreativität sich ausdrücken kann. Jede Art vorgefasster Meinung, jede feste Antwort lässt diesen subtilen Raum sich verfestigen und nur Bestehendes reproduzieren. Offenheit für das Noch-Nicht-Gedachte und für die Vielfältigkeit der Möglichkeiten, kombiniert mit einer wohlwollenden Motivation lassen diesen Raum entstehen und halten ihn aufrecht.

Dissipative Strukturen – Entfaltung in den Raum

Mechanistische Erklärungsmodelle beschreiben Gruppen und Organisationen als hierarchisch organisierte Gebilde, in denen Anweisungen und Informationen in einer vorbestimmten Bahn ablaufen. Eine Gruppe oder eine Organisation lassen sich aber auch als lebendiges System erklären und beschreiben. Der Mathematiker und Nobelpreisträger Ilya Prigogine³ hat dazu das Konzept der dissipativen Struktur entwickelt.

Dissipative Strukturen haben die Eigenschaft, komplexer zu werden und sich auf einem höheren Niveau zu organisieren. Drei

Grundeigenschaften zeichnen sie aus:

1. Sie sind offen, nehmen Energie und Informationen auf.
2. Sie befinden sich in einem Zustand großen Ungleichgewichts.
3. Sie sind autopoietisch, d.h. selbstorganisierend und selbstreproduzierend.

Dissipative Strukturen stehen als offene Systeme im Informations- und Energieaustausch mit dem Außen. Trotz ständigen Inputs und während sie gleichzeitig in Bewegung sind, erhalten sie eine innere Stabilität, indem sie sich immer wieder nach einem inneren Plan selbst reproduzieren. Das Bild eines Surfers mag als Analogie dienen. Ein guter Surfer ist offen für die Einflüsse von Wellen und Winden. Gleichzeitig muss er seine Position ständig reproduzieren können, um immer wieder die optimale Ausrichtung zu finden. Dies ist nur in einem Zustand großen Ungleichgewichts möglich, in dem die Flexibilität besteht, sich schnell auf verändernde Situationen einzustellen.

Man kann jedoch nicht jede Gruppe oder Organisation als offenes System betrachten. Häufig ist die Tendenz sehr groß, den eigenen Zustand gegen die Wogen der Veränderung zu bewahren. In diesem Fall lässt sich eher von einem geschlossenen System sprechen, das versucht, in einem Gleichgewichtszustand zu verweilen. Nimmt in einem solchen Fall der äußere Veränderungsdruck zu, brechen z.B. bestehende Märkte zusammen, stirbt ein solches System oder es wird gezwungen, sich zu öffnen und durch einen schmerzhaften Prozess zu einer dissipativen Struktur zu werden.

Ein Open-Space-Workshop funktioniert nur mit Gruppen und Organisationen, die bereit sind, in einen Veränderungsprozess einzutreten. Nur durch die grund-

sätzliche Bereitschaft, sich zu ändern, kann ein bestehendes Paradigma sich im Raum der Möglichkeiten in einem kreativen Prozess zu etwas Neuem wandeln.

Die rechte Zeit

Die Zeit ist eine weitere Voraussetzung für Veränderungsprozesse. Auch Zeit hat zwei Dimensionen. Äußerlich müssen sich alle Beteiligten Zeit für einen solchen Workshop nehmen. In diesem äußeren Rahmen kann sich die innere Zeit entfalten. In der inneren Zeit reifen Ideen und Lösungen in einem individuellen Tempo heran. Dieser Prozess lässt sich nur paradox beschleunigen. Wenn für jeden Einzelnen die Voraussetzung besteht, seinem eigenen Tempo zu folgen, sind die notwendigen Bedingungen für Veränderungen in optimaler Geschwindigkeit geschaffen.

Sicherheit geben

Morgens um halb neun des Workshoptages kommen die ersten TeilnehmerInnen in den für den Event geschaffenen Raum. Sie wirken aufgeregt und erwartungsvoll. Obwohl 3400 Quadratmeter Fläche zur Verfügung stehen, bleiben sie im ersten großen Raum direkt bei den Aufzügen stehen. Selbst als sich der Vorraum immer mehr füllt, es immer lauter wird, bleiben die meisten hier. Sicherheit ist das wichtigste Thema im Moment.

Die Aufregung und Unsicherheit der ersten Momente liefert das Grundniveau an Energie, das für einen erfolgreichen Workshop notwendig ist.

Tun durch Nichtstun

Um halb zehn kommen die TeilnehmerInnen im Forum zur ersten Sitzung zusammen. Hier entscheidet sich, wie der Workshop werden wird. Wird sich die

anfänglich chaotische Energie aufnehmen auf das Leitthema fokussieren lassen? In diesem Moment zeigt sich die Meisterschaft der Moderation. Je weniger ein Moderator hier eine Richtung vorgibt, desto eher kann sich das Paradigma der Gruppe wandeln und sich ihr Potenzial entfalten. Tun durch Nichtstun, diese alte taoistische Weisheit, führt hier am ehesten zum Ziel.

Nichtstun meint nicht laissez faire, meint nicht, sich aus der Gruppe herausziehen. Nichtstun heißt: nichts zu tun, was der Gruppenbewegung entgegensteht. Es wird gespeist vom Vertrauen, dass die Richtung, die das System aus sich heraus einschlägt, die richtige ist. Die Aufgabe der Moderatoren besteht darin, sich in dieser Richtung mit-treiben zu lassen.

Ich habe in diesem Beitrag schon häufiger das Wort Energie verwendet. Der Begriff Energie wird fast ausschließlich für technische Zusammenhänge benutzt, und bekommt in Zusammenhängen von Gruppen und Organisationen fast einen esoterischen Beigeschmack. In der Physik heißt es, man könne Energie nicht direkt erkennen, sondern nur durch ihre Wirkung beschreiben.

Dieser Ansatz ist hilfreich und ausreichend, um den Beginn des Open-Space zu erklären. Das hohe Maß an Aufregung in der Gruppe ist die äußere Erscheinung von etwas, das ich hier Energie nenne. Im Prozess der Moderation gilt es, das Potenzial dieser Energie für den kreativen Prozess zu nutzen, indem sie in das fokussierte Bearbeiten eines Themas überleitet werden.

Gleichgewicht zwischen Wachheit und Entspannung

Nach den einleitenden Worten des Bereichsvorstands erklärt der Moderator den Ablauf, das Vorgehen und die Regeln des Open-

Space. Auf der vordergründigen Ebene sind erklärende Worte wichtig, gleichzeitig passiert Entscheidendes auf der hintergründigen Ebene. Der Moderator, der sich vor die Gruppe stellt, wird zum Bezugspunkt für die TeilnehmerInnen. Macht er seinen Job gut, schafft er eine Atmosphäre von Vertrauen und die Teilnehmer entspannen sich und ihre Befürchtungen verringern sich. Zu viel Angst ist für jede Art von Kreativität kontraindiziert, zu viel Entspannung schafft einen Zustand von eher schwerfälligem Gleichgewicht. Die Aufgabe und gleichzeitig die Kunst der Moderation besteht also darin, der Gruppe zu helfen einen autonomen Zustand – zwischen Wachheit und Entspannung – zu finden.

Der Phase des Vertrauensaufbaus folgt im Open-Space die Herausforderung. An der Stirnwand des Forums hängt eine zwölf Meter lange leere Themenwand, nur strukturiert durch 18 Spalten für Räumlichkeiten und drei Spalten für die Zeiteinheiten. Die Inhalte sind offen.

Der Moderator weist darauf hin, dass dies der entscheidende Moment des Workshops ist. Wenn niemand aufsteht und ein Thema benennt, das er mit anderen hier und heute bearbeiten will, dann ist der Workshop vorbei, können alle nach Hause gehen. Jemand muss den Mut aufbringen, aufstehen, sich vor 270 zum größten Teil fremden Menschen zeigen, seinen Namen nennen und das Thema erklären, das ihn treibt. Dann gilt es all diese Informationen auf ein Blatt Papier zu schreiben und an einem Feld auf der Themenwand zu befestigen.

Eine physisch spürbare Spannung baut sich auf. Muss ich es sein? Ist mein Thema überhaupt wichtig? Wie soll ich ausdrücken, was ich sagen will? Diese und andere Fragen rattern durch die Köpfe. Die Situation der Gruppe ähnelt einem Initiationsritus, bei

dem mittels einer Mutprobe die Schwelle zu einem neuen Zustand überschritten wird. Dieser Moment ist geprägt von höchstem Ungleichgewicht. Die Gruppe kann sich dem ganzen Verfahren widersetzen, sie kann lustlos mitgehen oder sie kann sich neu aufbauen. Der Moderator braucht hier die Fähigkeit, den großen Spannungszustand zu halten. Die Verlockung liegt nahe, durch Aufmunterungen oder Motivation der TeilnehmerInnen, der Gruppe den Weg abzunehmen und sie gleichzeitig zu entkräften. Meisterschaft bedeutet hier gespanntes Partizipieren. Zu spüren, was passiert, ohne einzugreifen – Tun durch Nicht-Tun.

Die Früchte des Prozesses ernten

Diese Phase wird durch die erste Wortmeldung nach einigen Minuten durchschritten – und nach zögerlichem Beginn sprudeln die Themen. Nach weiteren zwanzig Minuten ist die Themenwand mit unterschiedlichsten Themen gefüllt.

Die Gruppe kann nun die Früchte des Prozesses ernten. Über Stunden werden in den einzelnen Gruppen über alle Hierarchieebenen hinweg Themen diskutiert und Ideen gesammelt. Keiner muss den Teilnehmern mehr sagen, was zu tun ist. In den einzelnen Themengruppen wird lebhaft diskutiert, teilweise mit 35 Personen, oder intensiv nachgedacht, wenn sich z.B. nur vier Personen treffen. Es wird gelacht und gestritten – keine Gruppe ist wie die andere. Jede folgt ihrem eigenen inneren Zyklus. In regelmäßigen Abständen erinnert eine alte riesige Schiffsglocke, dass die vereinbarte Zeit für eine Arbeitsphase vorüber ist. Aber viele Gruppen waren schon fertig und andere machen solange weiter, wie sie es für nötig halten.

In dieser Phase besteht die

Aufgabe der Moderation darin, präsent zu sein, für das was passiert. Das kann heißen, die Gruppe darauf hinzuweisen, dass sie sich auch teilen könnte, einen freien Raum zu benennen...

Die Auswertung

Gedränge kommt nach den Arbeitsphasen anfänglich an den Computertischen auf, an denen die Teilnehmer direkt nach der Gruppenarbeit die Ergebnisprotokolle erstellen. Diese werden an der Ergebniswand befestigt, so dass die Resultate sofort wieder in den Prozess mit einfließen.

Auch in der Auswertung eines Open-Space kann man zwischen der offensichtlichen und der hintergründigen Ebene unterscheiden. Auf der vordergründigen Ebene hat die Gruppe innerhalb weniger Stunden ein 150-seitiges Ergebnispapier erarbeitet, aus dem sich Maßnahmen ableiten lassen. Dies ist ein sehr wertvolles Produkt, auf das sich der weitere Veränderungsprozess im Unternehmen beziehen kann. Auf der hintergründigen Ebene hat sich eine Gruppe nach einem unbekanntem Paradigma gebildet und die Erfahrungen gemacht, dass sie jenseits von Hierarchieebenen effektiv zusammenarbeiten kann. Die Teilnehmer haben erlebt, mit welcher Leichtigkeit, Spontaneität und Kreativität Zusammenarbeit möglich ist und wieviel Spaß dies machen kann.

Es hängt von der Veränderungsbereitschaft des Unternehmens ab, ob es diesen Prozess im Alltag weiter aufnehmen will. Die Grundlage ist gegeben, dass ein neues, anderes Unternehmen entstehen kann. Ist die Macht des Gewohnten aber zu groß, werden die alten Strukturen schnell wieder den Rhythmus vorgeben. Jede gemachte Erfahrung bleibt aber als Samen für potentielle Veränderung erhalten und geht nicht verloren.

Summary

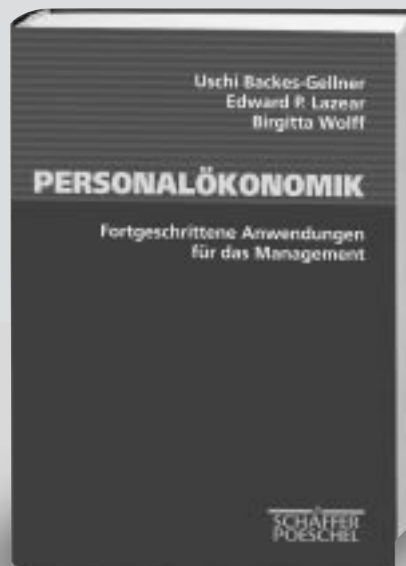
At first glance the rules of Open-Space are provocatively simple. But this simplicity alone cannot explain the full impact of the method. It is not for nothing that the inventor of the concept, Harrison Owen, frequently claims that a lifetime's practice was required for the production of his masterpiece. In this article I will describe the background levels of creative change processes through a concrete example, as well as the way in which facilitators can best support the process.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Owen, H.: The Millenium Organization, Abbott Publication, Potomac USA 1994 und Owen H.: Open Space Technology, A user's guide, San Francisco 1997 sowie Owen, H.: Open Space Technology, Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart 2001.
- 2 Zu den Open-Space Regeln vgl. auch: Maleh, C.: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Weinheim 2000; Petersen, H.-C.: Open Space in Aktion, Paderborn 2000.
- 3 Prigogine, I./Stengers, I.: Dialog mit der Natur: neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens, 7. Aufl., Neuausg. 1990, (2. Aufl. dieser Ausg.), München/Zürich 1993.
- 4 Vgl. auch: Jantsch, E.: Die Selbstorganisation des Universums, erw. Neuaufg., München/Wien 1992; Flämig, M.: Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien: Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis, Frankfurt/Main/New York 1998.

Personal

Strategische Personalpolitik



2001. 590 S. Geb., € 39,95
ISBN 3-7910-1508-7

Vorgestellt werden die wesentlichen Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik: Was ist eine effiziente Aus- und Weiterbildungsstrategie? Was ist bei der Organisation von Teamarbeit zu beachten? Wie setzt man nicht-monetäre Entgeltkomponenten zur Mitarbeitermotivation ein? Wie sind effiziente Arbeitsplätze zugeschnitten? Worauf ist bei der Mitarbeiterbeurteilung zu achten?

Umfassende Darstellung des effizienten Umgangs mit „Human Resources“ durch ökonomisch fundierte Personalstrategien

Fax: (07 11) 21 94-119
info@schaeffler-poeschel.de | www.schaeffler-poeschel.de

**SCHÄFFLER
POESCHEL**

mehr wissen
mehr erreichen