

978-3-7910-3134-7 Owen, Open Space Technology - Ein Leitfaden für die Praxis/
2., aktualisierte und erweiterte Auflage

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

Kapitel I

Open Space Technology?

Am 21. April 1992 versammelte sich eine Gruppe von etwa 225 Menschen in Denver, Colorado, zu einem zweitägigen Meeting. Gemeinsam wollten sie planen, wie man die Summe von 1,5 Milliarden Dollar, die für den Bau von Schnellstraßen über öffentliches Land und indianisches Stammesgebiet bestimmt war, am effektivsten verwenden könnte. Die Gruppe setzte sich je zu etwa einem Drittel aus nordamerikanischen Indianern, Regierungsbeamten und Mitarbeitern von bundesstaatlichen und lokalen Behörden zusammen. Oberflächlich betrachtet schien wenig Aussicht auf ein friedliches, geschweige denn produktives Meeting zu bestehen. Die Teilnehmer waren alle natürliche, wenn nicht historische Feinde. Tatsächlich gelangten sie jedoch zu ganz erstaunlichen Ergebnissen.

Als die Teilnehmer eintrafen, war allen klar, dass dies keine gewöhnliche Konferenz werden würde. Das fing schon damit an, dass es keine vorher festgelegte Tagesordnung gab. Man wusste nur, wann das Meeting beginnen und wann es enden würde und dass man die anstehende Aufgabe irgendwie (die Einzelheiten waren noch unklar) erfolgreich bewältigen sollte. Es versteht sich von selbst, dass die Zahl der Skeptiker beträchtlich war, und der äußere Eindruck des Versammlungsortes trug wenig dazu bei, die Zweifel zu zerstreuen: Was die Teilnehmer vorfanden, waren zwei große konzentrische Stuhlkreise mit einem freien Platz in der Mitte und dahinter eine leere Wand.

Innerhalb von eineinhalb Stunden hatte sich alles verändert. Auch die Skeptiker arbeiteten intensiv an Themen, die ihnen am Herzen lagen. Um das zu erreichen, hatte man alle Teilnehmer aufgefordert, ein Thema zu ermitteln, das mit dem Anlass der Konferenz zusammenhing. Jeder, der mochte, konnte ein Thema nennen, für das er echte Leidenschaft emp-

fand, konnte es auf ein DIN A4-Blatt schreiben und an die Wand kleben. Durch diese – absolut freiwillige – Aktion übernahm der betreffende Teilnehmer gleichzeitig die Verantwortung dafür, einen Workshop über sein Thema einzuberufen und einen schriftlichen Bericht über die Ergebnisse anzufertigen. Als alle Themenzettel aufgehängt waren, gingen die Teilnehmer geschlossen zur Wand und trugen sich für die Workshops ein, an denen sie Interesse hatten. Und dann machten sie sich an die Arbeit. Das war alles, und das ist Open Space Technology (OST).

Im Laufe des zweitägigen Treffens entwickelte diese bunt zusammengewürfelte Gruppe ein Programm mit 52 Themenschwerpunkten und entsprechenden Arbeitsgruppen und organisierte den gesamten Ablauf völlig eigenständig. Die Tagesordnung wurde in weniger als einer halben Stunde erstellt, und die verschiedenen Arbeitsgruppen verfassten etwa 150 Protokollseiten über die Ereignisse von 36 Stunden. Dank der Wunder der modernen Computertechnik und einer Nachtschicht der Kopiermannschaft erhielt jeder Teilnehmer rechtzeitig zur Abreise am Morgen des dritten Tages eine frisch gebundene Ausgabe des Abschlussberichtes. Während der abschließenden Sitzung erklärte einer der Indianer, er habe noch nie zuvor das Gefühl gehabt, dass man ihm so aufmerksam zuhöre und dass er selbst so intensiv an einem Gespräch beteiligt gewesen sei. Allen anderen Teilnehmern ging es genauso.

Bemerkenswert ist auch, dass die Entscheidung, das Treffen abzuhalten, im März desselben Jahres getroffen worden war. Von der Entstehung bis zur Umsetzung der Idee vergingen also insgesamt nur etwa sechs Wochen. Für die gesamte Veranstaltung stand ein einziger Begleiter zur Verfügung.

Die hier in knappen Worten aufgestellten Behauptungen über ein derart großes Treffen klingen für manchen vielleicht übertrieben, wenn nicht ungeheuerlich. Wie jeder weiß, erfordert die Organisation eines Treffens von dieser Größenordnung, Komplexität und Konflikträchtigkeit nach herkömmlicher Meinung eine monatelange Vorbereitung und eine Armee von Planern und Begleitern. Außerdem geht die Idee, dass der Abschlussbericht nicht nur fertiggestellt, sondern den Teilnehmern auch noch vor ihrer Abreise ausgehändigt werden könnte, doch wohl ein bisschen weit.

Die herkömmliche Meinung hat in diesem Fall leider das Nachsehen, denn die Veranstaltung fand haargenau so statt, wie hier beschrieben, und war auch keineswegs ein Einzelfall. In den letzten 20 Jahren haben Tausende von ähnlichen Veranstaltungen mit ähnlichen Ergebnissen stattgefunden. Auch wenn die Erfahrung vielleicht noch nicht alltäglich ist, so ist sie doch auch alles andere als ein Zufallstreffer. Sie ist wiederholbar. Sie heißt *Open Space Technology*.

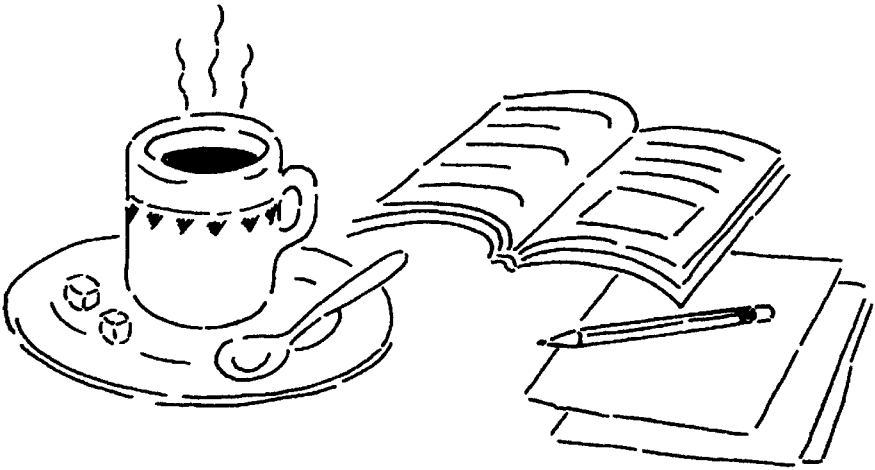
Die Entstehung von *Open Space Technology* war jedoch keine Sache sorgfältiger Planung und gründlich durchdachter Absichten. *Open Space Technology* entstand in Folge eines frustrierenden Erlebnisses, fast als ein Witz.

Die Entstehung von *Open Space Technology*

Im Jahr 1983 hatte ich Gelegenheit, eine internationale Konferenz für 250 Teilnehmer zu organisieren. Daran habe ich ein ganzes Jahr lang hart gearbeitet. Als ich mit allen Details, Enttäuschungen und (eigenen und fremden) Egokränkungen, die mit einem solchen Ereignis einhergehen, fertig war, beschloss ich, so etwas nie wieder zu machen. Zusätzliche Bestätigung erfuhr dieser Entschluss am Ende der Konferenz, als alle Beteiligten (ich eingeschlossen) zu dem einhelligen Schluss kamen, dass der beste und wirklich nützliche Teil der Konferenz, auch wenn sie insgesamt sehr gelungen gewesen war, aus den Kaffeepausen bestand hatte. Soviel zu meiner einjährigen Bemühung um eine perfekte Organisation von Informationsblättern, Vorträgen, Teilnehmern und Rednern. Das einzige, das allen gefallen hatte, war gleichzeitig die einzige Sache, mit der ich als Organisator nicht das Geringste zu tun gehabt hatte – die Kaffeepausen. Das musste etwas zu bedeuten haben.

Die Frage, die ich mir stellte, war einfach: Konnte man die Synergie und Begeisterung einer guten Kaffeepause auf die eigentliche Aktivität und die Ergebnisse, die ein gutes Meeting kennzeichnen, übertragen? Und vor allem, konnte man das Ganze in weniger als einem Jahr auf die Beine stellen?

Der Weg, den ich einschlug, um diese Frage zu beantworten, nahm einige überraschende Wendungen, setzte aber im Wesentlichen bei der Idee an, dass es möglich sein müsse, bestimmte Grundmechanismen von Meetings oder menschlichen Zusammenkünften zu ermitteln und sie zu einem Ansatz zu verbinden, der so einfach war, dass er nicht misslingen konnte, und so elementar, dass er über die natürliche Energie eines guten Pausengesprächs verfügte.



Während ich dieser Idee nachging, erinnerte ich mich an eine Begebenheit aus den späten sechziger Jahren, als ich als Fotojournalist in Balamah, einem kleinen westafrikanischen Dorf im Herzen Liberias, gearbeitet hatte. Zu den Höhepunkten meines Besuches gehörte die Teilnahme an der Initiationszeremonie für die Jungen. Wie man sich vorstellen kann, ist das ein sehr wichtiges und feierliches Ereignis. Mit dieser alle sieben Jahre stattfindenden Zeremonie erkennt das Dorf die männlichen Jugendlichen als vollwertige Mitglieder der Gemeinschaft an. Von diesem Moment an gelten sie nicht mehr als Kinder, sondern als Erwachsene, von denen erwartet wird, dass sie entsprechende Aufgaben und Pflichten übernehmen. Die eigentliche Feier dauerte vier Tage und war mit allen

möglichen Ritualen und anderen Aktivitäten erfüllt. Soweit ich es beurteilen konnte, gab es nichts, das in irgendeiner Weise mit einem Planungskomitee zu vergleichen gewesen wäre, weder während der Feierlichkeiten noch davor. Trotzdem gelang es den 500 Dorfbewohnern, diese viertägige Veranstaltung auf höchst geordnete, zufriedenstellende und, wie ich sagen muss, höchst vergnügliche Weise zu organisieren. Wie war das möglich?

Ich behaupte nicht, das Rätsel von Balamah vollständig gelöst zu haben, aber zumindest ein Teil des Geheimnisses hing mit der Tatsache zusammen, dass das Dorf (wie alle westafrikanischen Dörfer) in einem Kreis angelegt war, mit einem offenen Raum in der Mitte. Das Haus des Häuptlings und die Häuser einiger angesehener Stammesältester grenzten an das, was in einem europäischen oder amerikanischen Ort dem (quadratischen) Dorfplatz entspricht. Doch hier war es ein Kreis, und ich halte das für einen wichtigen Unterschied.

Meine Erfahrung sagt mir, dass der Kreis die fundamentale geometrische Form für eine offene Kommunikation ist. Ein Kreis hat kein Kopf- oder Fußende, kein Oben und Unten, keine unterschiedlichen Seiten, die man einnehmen könnte. In einem Kreis können die Leute einfach von Angesicht zu Angesicht zusammensitzen. Immerhin spiegelt sich das auch in unserer Sprache wider: Wir reden vom *Kreis*, nicht vom *Quadrat* unserer Freunde, und finden es schön, wenn wir an einem kalten Winterabend im *Kreise* der Familie zusammensitzen können.

Wenn man Menschen – wie in Klassenzimmern oder im Theater – in Reihen gruppiert, sodass sie der Quelle der Macht und Autorität frontal gegenüber sitzen, ist von vornherein klar, wer redet und wer zuhört. Quadrate und Rechtecke erzeugen eine Trennung, die vielleicht nützlich ist, wenn man aggressive Parteien bei Verhandlungen auseinanderhalten möchte, aber eine echte, offene und freie Kommunikation wird durch diese Anordnung auf ein Minimum beschränkt. Kreise erzeugen dagegen Kommunikation.

Die Feier von Balamah bewegte sich in einem geordneten Verlauf von der Peripherie des Ortes zum Zentrum des Kreises und wieder zurück.



Tänzer, Trommler, Hornbläser, religiöse und politische Anführer versammelten sich alle am Rande des Ortes und zogen dann in einem Wirbel von Farbe, Rhythmus und Gesang ins Zentrum. Der Kreis füllte sich mit Leben – mit Feierlichkeiten, Ansprachen und vor allem mit Tanz. Die Aktivitäten intensivierten sich, erreichten einen

Höhepunkt, und dann noch einen, bis sie schließlich verebbten, als die Dorfbewohner nach außen in ihre Häuser strömten. Es war, als würde das Dorf atmen, und so, wie man kein Planungskomitee braucht, um zu atmen, brauchte man auch in Balamah keines. Mir schien, dass ich in der Geometrie des Kreises und im Rhythmus des Atems zwei grundlegende Mechanismen von Versammlungen entdeckt hatte.

Wenn Kreis und Atem die grundlegende Form und Dynamik vorgeben, dann braucht man nur noch eine Methode, mit der man den Inhalt ermitteln und die Periodizität (den Fahrplan) festlegen kann, um eine Konferenz im Kaffeepausen-Stil abzuhalten. Schließlich zeichnen sich erfolgreiche Meetings dadurch aus, dass man die anstehenden Themen systematisch, in einer geordneten Abfolge, behandelt. Die Alternative ist ein lärmendes Durcheinander.

Dafür boten sich zwei zusätzliche Mechanismen aus dem Alltagsleben von Balamah an: das Anschlagbrett der Gemeinschaft und der Marktplatz des Ortes. Das Anschlagbrett ist ein bequemes, einfaches Mittel für die Sammlung von Themen, die den Leuten am Herzen liegen. Der Marktplatz bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Interessen auf geordnete Weise zusammenzubringen. Beide Mechanismen sind so alt und so fest in der menschlichen Erfahrung verwurzelt, dass eine Erklärung der Regeln überflüssig ist. Und falls Sie den Dorfmarktplatz nicht aus eigener Erfahrung kennen, tut es natürlich auch ein modernes Einkaufszentrum.

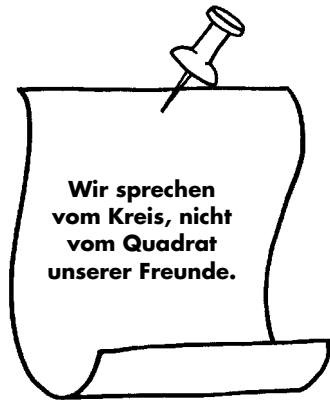
Mehr steckt nicht dahinter: Einen Kreis bilden, tief einatmen, ein Anschlagbrett einrichten, den Marktplatz eröffnen, und sich an die Arbeit machen. Es ist wirklich derart simpel.

Bisherige Erfahrungen

In den vergangenen 20 Jahren wurde mindestens 60 000 Mal »der Raum geöffnet«, und das in über 124 Ländern und unter Beteiligung von Millionen von Menschen. Die Größe der Gruppen rangierte dabei zwischen 5 und mehr als 2000 Menschen, die Vielfalt der Anwendungsbereiche ist schier endlos. Produktdesign, Strategieplanung, Öffentlicher Sektor und Gemeindewesen, Organisationsentwicklung, Stadt- und Raumplanung, berufliche Weiterentwicklung und – gelegentlich – auch einfach nur Spaß.

So berief zum Beispiel der amerikanische Pädagogenverband eine eintägige Konferenz zu dem Thema »Bildung für Amerika« ein, an der 420 Lehrer, Mitglieder lokaler Schulbehörden und Verwaltungsmitarbeiter aus dem ganzen Land teilnahmen. Im Laufe des Tages führten die Anwesenden in eigener Regie etwa 85 Workshops durch. Als sie fertig waren, bewerteten sie ihre Arbeit auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 für »höchst erfolgreich« und 1 für das Gegenteil stand. Die Durchschnittsnote war 9,3. Die gesamte Planungszeit im Vorfeld der Konferenz lag bei Null.

Am anderen Ende des Größenspektrums stehen fünfköpfige Gruppen, die gute Erfolge mit diesem Ansatz erzielten, und intakte Managementteams von 12 bis 20 Mitgliedern, die festgestellt haben, dass OST hervorragend geeignet ist, um Teams aufzubauen und sehr viele Aufgaben in erstaunlich kurzer Zeit zu bewältigen. Diese Erfahrung machte zum Beispiel die oberste Führungsgruppe des US Forest Service, einer Organisa-



tion mit 35 000 Mitarbeitern. Das Managementteam (als »Chef und Stab« bezeichnet), das aus 17 Leuten besteht, setzte OST ein, um gewohnte Verhaltensmuster zu durchbrechen und Themen zu behandeln, die immer irgendwie zu heikel erschienen waren, um sie auf die Tagesordnung zu setzen.

Wie bei vielen Führungsgruppen wurde die Tagesordnung für die wöchentlichen Meetings von »Chef und Stab« so streng überwacht wie Fort Knox, alles im Namen der Effizienz. Der Gewinn an Effizienz wurde allerdings häufig durch einen Verlust an Effektivität aufgewogen, da nur jene Themen, die offiziell auf der Tagesordnung standen, besprochen werden konnten. Der Rest blieb ungesagt und möglicherweise unsagbar.

Der Forest Service ist keineswegs die einzige Organisation, die vor diesem Dilemma steht, aber wenn das Unsagbare ungesagt bleibt, kann es leicht geschehen, dass wichtige Aufgaben vernachlässigt werden. Noch schlimmer ist, dass jeder es weiß, aber niemand etwas dagegen tun kann, weil die Themen nie offiziell aufs Tapet kommen. Durch Open Space kann man diese Situation von Grund auf ändern. Jeder hat das Recht und die Pflicht, Themen auf die Tagesordnung zu setzen, die das Unausprechliche aussprechbar machen.

Ein weiteres Beispiel: In Südafrika setzten die 12 Mitglieder einer ganz neuen Führungsgruppe, die durch die Fusion mehrerer großer Unternehmen entstanden war, OST mit großem Erfolg ein und entwickelten innerhalb von nur zwei Tagen eine neue Organisationsstruktur, neue Zuständigkeiten und neue Prozesse für das Produktmanagement. Noch wichtiger als die erfolgreiche Bewältigung einiger wesentlicher Organisationsaufgaben war die Tatsache, dass die Teilnehmenden zu einem echten Team zusammengewachsen waren.

Zu den großen Stärken von Open Space Technology gehört, dass man mit diesem Prozess große Gruppen vereinen kann, auch wenn sie enorme Unterschiede in Bildungsstand, ethnischer Zugehörigkeit, Einkommensniveau, politischer Haltung und/oder kulturellem Hintergrund aufweisen. Bei einem Meeting, das von der Together Foundation veranstaltet

wurde, um den globalen Zusammenhalt zu fördern, arbeiteten 178 Menschen 17 verschiedener Muttersprachen aus 28 Ländern fünf Tage lang an ihrer Aufgabe. Die Teilnehmergruppe, die aus den unterschiedlichsten Menschen, von Staatspräsidenten bis hin zur »kleinen Frau von der Straße«, bestand, setzte innerhalb einer Stunde 82 Workshops an, die sie für die Dauer der Veranstaltung selbst organisierte. Es gab keine Simultandolmetscher, einen einzigen Begleiter, und die Vorausplanung der Konferenz beschränkte sich ausschließlich auf logistische Details.

Open Space Technology eignet sich besonders gut für Themenbereiche, die sich durch Konflikte und offene Fragen auszeichnen. Im Frühsommer 1992 setzte man OST in einem der südafrikanischen Townships ein, um konstruktive Gespräche zwischen den verschiedenen politischen Gruppen zu fördern. Hauptthema der Konferenz war eine Verbesserung der Kommunikation im Township-Gebiet. Einen ganzen Tag lang arbeiteten Vertreter der verschiedenen politischen Gruppen und Repräsentanten der

Open Space geht um die Welt, und das Merkwürdige ist: Es scheint überall zu funktionieren.



vor Ort ansässigen Industrie (größtenteils Weiße) zusammen. Es wäre eine extreme Übertreibung zu behaupten, dass alle Probleme gelöst wurden oder dass hinterher nur noch eitel Sonnenschein herrschte. Doch die Gespräche waren intensiv, produktiv und nicht vom Hass vergiftet, was in scharfem Kontrast zu der Situation in einem benachbarten Township stand, wo das Gespräch versiegt und durch blutige Auseinandersetzungen ersetzt worden war.

Es gab auch eine nachhaltige Veränderung zum Positiven. Einige Tage nach dieser speziellen Konferenz rief einer der Teilnehmer an und berichtete, dass er als Präsident einer lokalen Schulorganisation seit zwei Jahren versucht habe, die Menschen zur Gestaltung ihrer eigenen Zukunft zu bewegen. Nichts hatte funktioniert. Die Leute reagierten mit der Gleichgültigkeit von Holzklötzen. Dann probierte er Open Space Technology aus, und die Situation verkehrte sich ins Gegenteil. Alle arbeiteten so engagiert zusammen, dass ihm nur noch eines zu tun blieb – aus dem Weg zu gehen.

In Venezuela verzeichnete TELCEL, ein neues Mobilfunk-Unternehmen, phänomenale Wachstumszahlen inmitten eines manchmal unglaublichen Durcheinanders. Das amerikanische Partnerunternehmen Bell South hatte vorausgesagt, dass TELCEL am Ende des ersten Produktionsjahres vielleicht 15 000 Einheiten verkaufen werde. Tatsächlich verkaufte TELCEL 50 000 Einheiten in weniger als einem Jahr und wurde damit zu dem am schnellsten wachsenden Mobilfunk-Unternehmen der Welt. Das war die gute Nachricht. Doch es gab auch eine schlechte. Das Wachstum vollzog sich in einem derart atemberaubenden Tempo, dass den Leuten kaum Zeit blieb, um Luft zu holen, miteinander zu reden oder Organisationsprobleme zu lösen. Die ganze Unternehmung stand kurz davor, Schiffbruch zu erleiden und in Flutwellen der Verwirrung und Erschöpfung zu versinken. Es war dringend erforderlich, eine Kurskorrektur vorzunehmen, ohne das Tempo zu drosseln, denn eine Verlangsamung oder ein Stillstand hätte den Verlust des wichtigsten Zieles – einer marktbeherrschenden Position – bedeutet.

An einem Samstagmorgen wurden alle Mitarbeiter zu einer Open-

Space-Konferenz zur Zukunft des Unternehmens eingeladen. Es wurde keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme angeboten. Die Leute sollten aus eigenem Antrieb kommen oder gar nicht. Von den damals angestellten 263 Mitarbeitern von TELCEL erschienen 252. In weniger als einer Stunde hatten sie etwa 32 Themen ermittelt, die dann die Grundlage für eine gleich große Anzahl von Arbeitsgruppen bildeten. Einen ganzen Tag lang wurde heftig diskutiert. Techniker redeten mit Verkaufsleuten, Verkaufsleute mit Marketingleuten, Marketingleute mit Finanzmitarbeitern, Finanzmitarbeiter mit Computerfachleuten, Computerfachleute mit oberen Führungskräften, obere Führungskräfte mit Technikern usw. Interessanterweise wurde nur eine der 32 Arbeitsgruppen von einem Mitglied des oberen Managements geleitet. Das »Fußvolk« übernahm die Führung.

Als der Abend anbrach und die letzte Rede gehalten war, geschah etwas sehr Erstaunliches. Aus der Lautsprecheranlage kam plötzlich fetzige Tanzmusik, die irgend jemand aufgelegt hatte, und dann wurde drei Stunden lang eine ausgelassene Party gefeiert, die nur endete, weil die Busse abfahren mussten. Und das bei einem Unternehmen, das am Rande des Ruins stand!

Sechs Monate später hielt praktisch jeder in dem Unternehmen den Tag im Open Space für den entscheidenden Durchbruch. Natürlich waren an jenem Tag nicht alle Probleme gelöst worden, aber die wichtigste Voraussetzung für ihre Bewältigung, nämlich eine gute Kommunikation, war geschaffen worden. Die Mitarbeiter hatten festgestellt, dass sie miteinander reden und arbeiten konnten.

Open Space Technology ist inzwischen erfolgreich in Indien, Südamerika, Afrika, Europa, China, den Vereinigten Staaten und Kanada mit Gruppen von fünf bis 2000 Teilnehmern eingesetzt worden. Die Anlässe reichten von der Umstrukturierung von Firmen, die starkem Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren, bis zur Umstrukturierung von Staaten, die sich massiven Veränderungskräften gegenübersehen, wie in Südafrika. Open Space ist keine Zauberei und löst auch nicht alle Probleme. Doch in Situationen, in denen große Gruppen von sehr unterschiedlichen Men-

schen äußerst komplexe und konflikträchtige Fragen behandeln und lösen müssen, kann OST einen wesentlichen Beitrag leisten.

In den folgenden Kapiteln werde ich darlegen, wie man vorgehen kann, um Open Space zu schaffen. Ich empfehle dringend, dass Sie das ganze Buch durchlesen, Details überspringen, wenn es Ihnen zu viel wird, und die Methode dann einfach ausprobieren, auch wenn Ihre erste Gruppe lediglich aus den Nachbarskindern und deren Hunden und Katzen besteht. Mit ein bisschen Erfahrung im Gepäck kann man dann noch einmal zu den Feinheiten zurückkehren.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Um Ihnen einen kleinen Eindruck von dem zu vermitteln, was vor Ihnen liegt, gebe ich einen kurzen Überblick über das, was Sie in diesem Buch erwartet. Es beginnt mit der *Vorbereitung* in Kapitel 2, das von den praktischen Überlegungen handelt, die für die Schaffung von Open Space erforderlich sind; dazu gehören zum Beispiel Fragen der Ausstattung, Logistik und vor allem die wichtigste Frage, nämlich die, ob Sie Open Space überhaupt einsetzen sollten. Die Methode ist nicht für alle Situationen geeignet.

Als Nächstes stehen in Kapitel 3 *Dokumentation und die elektronische Infrastruktur* auf dem Programm. Zwischen Open Space und Cyberspace bestanden von Anfang an enge Beziehungen, die eine sofortige Dokumentation, gleichzeitige Konferenzen an mehreren Orten und vieles mehr ermöglicht haben. Wenn Sie so etwas wie ein »Cyberphobiker« sind, sollten Sie dieses Kapitel überspringen oder es sich für später aufheben. Open Space funktioniert sehr gut, auch wenn kein Computer in der Nähe ist.

Kapitel 4 befasst sich mit einem wichtigen und sensiblen Thema, nämlich der *persönlichen Vorbereitung auf Open Space*. Wie Sie feststellen werden, wirkt Open Space auf Ebenen und über Mechanismen, die in der üblichen Ausbildung oder der Erfahrung von Begleitern häufig nicht vor-

kommen. Es geht nicht in erster Linie um das Erlernen einer festgelegten Verfahrensweise, sondern eher darum, eine bestimmte »Seinsqualität« zu erreichen.

Kapitel 5 beschreibt die Dinge, die *unmittelbar vor Beginn einer Open-Space-Veranstaltung* getan werden müssen, und erörtert weitere Aspekte, die für die persönliche Vorbereitung der Begleitung wichtig sind. Dann können wir uns in die eigentliche Arbeit bzw. »in den offenen Raum« stürzen.

Kapitel 6, *Raum und Zeit schaffen*, führt durch die ersten eineinhalb Stunden einer Versammlung und erläutert, was getan und gesagt werden muss. In diesem Kapitel gebe ich im Wesentlichen wortwörtlich wieder, was ich selbst während der Eröffnung sage, aber es geht nicht darum, dass Sie bestimmte Texte auswendig lernen. Fassen Sie das, was ich anzubieten habe, als Anregung auf, und wandeln Sie den Text so ab oder um, wie es Ihrem persönlichen Stil entspricht.

Kapitel 7, *Raum und Zeit sichern*, handelt davon, was man während der Veranstaltung tut, nachdem sie einmal in Gang gekommen ist. Sie werden jedoch feststellen, dass dies weniger eine Frage des *Tuns* als des *Seins* ist.

Kapitel 8, *Ins Handeln kommen*, beschreibt, wie die Gruppe aus der Phase allgemeiner Diskussion zu fokussierten Aktionen übergeht. Wer mag, kann das »einen Aktionsplan erstellen« nennen, der grundlegende Effekt dabei ist jedenfalls, dass großartige Ideen auf ihre Implementierung vorbereitet werden.

Schließlich kommen wir zum Ende der Veranstaltung. In Kapitel 9, *Ende und neuer Anfang*, beschreibe ich einige Methoden, wie man ein Meeting so zum Abschluss bringen kann, dass die guten Ergebnisse und konstruktiven Ansätze aus dem Open Space nicht verlorengehen und auch am Montagmorgen noch lebendig sind.

In Kapitel 10, *Follow-up*, werfen wir einen Blick darauf, was nach einem Open Space passieren kann. Wie schafft man es, den Spirit und den Schwung lebendig zu halten?

In Kapitel 11 dreht sich alles um die *unerwarteten Geschenke*, die

Open Space uns beschert hat. Was als wirkungsvolles Werkzeug für die Gestaltung besserer Meetings begann, gewährt uns neue Einsichten in fundamentale Elemente organisationalen Lebens: *Leadership und Spitzenleistungen*. Das letzte Geschenk mag wohl das überraschendste und zugleich wichtigste sein: *Frieden*. Ohne besondere Anstrengung oder auch nur Absicht ermöglicht es Open Space Individuen und Ideen, die miteinander in Konflikt stehen, zu einer neuen Harmonie zu finden und ins Fließen zu kommen. Das ist nicht die Art von Frieden, bei der sich die Ruhe einstellt, indem alle Feuer gelöscht werden und man sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigt. Es ist ein tragfähiger Frieden, bei dem Unterschiede und Differenzen bestehen bleiben dürfen, das jedoch auf eine unterstützende, komplementäre Art und Weise.

Das letzte Kapitel, *Was kommt als Nächstes?*, stellt einige Überlegungen zur Zukunft von Open Space an. Dem liegt der hoffnungsvolle Gedanke zu Grunde, dass Open Space Technology als das gesehen wird, was es ist: Allenfalls eine halbfertige Technik, die wir als solche vielleicht nicht mehr brauchen, wenn wir an den »wirklichen Kern« kommen. Was immer das sein könnte, wartet gegen Ende des Buches darauf, von ihnen entdeckt zu werden. Natürlich könnten Sie jetzt gleich zu Kapitel 12 blättern, aber wenn Sie das tun, würde das, was Sie dort lesen, vermutlich wenig Sinn ergeben. Es würde Sie an die Grenzen dessen führen, was Sie als glaubwürdig erachten und könnte gut dazu führen, dass Sie das Buch aus der Hand zu legen, bevor Sie mit der Lektüre überhaupt richtig losgelegt haben. Die Entscheidung liegt, wie immer, bei Ihnen.