

Ideenfabrik für Innovationen

Fast jeder Manager oder Berater kennt sie oder hat von ihr gehört, von der Open-Space-Methode. Sie ist ein häufig genutztes Instrument, wenn es darum geht, in Unternehmen etwas zu bewirken, wenn schnelle Lösungen in schwierigen Situationen gefragt sind. Es gibt allerdings einiges zu beachten, um eine Open-Space-Konferenz erfolgreich durchzuführen.

Wenn es darum geht, Lösungen dafür zu suchen, wie die Kosten im Unternehmen gesenkt werden können; oder wenn Möglichkeiten entwickelt werden sollen, wie ein neuer Markt erschlossen werden kann oder wie höhere Umsätze zu erzielen sind. Dann ist die Open-Space-Methode das Mit-

tel der Wahl. Open Space fungiert wie eine Ideenfabrik für unterschiedliche Themen. Sie bietet daher vielen Unternehmen die Chance, vorher undenkbbare Wege zu erschließen, um schwierige oder scheinbar unlösbare Misere zu lösen.

Spontan und kreativ

Bei der Open-Space-Methode arbeiten die Teilnehmer selbstbestimmt zu ihren eigenen Themen. Die Teilnehmenden einer Open-Space-Konferenz entscheiden stets vor Ort über die Veranstaltungsinhalte. Es gibt kein vorbestimmtes Programm und keine Person, die die Konferenz moderiert oder Vorträge hält. Es gibt nur das Leitthema, zum Beispiel: „20 Millionen Euro einsparen, aber wie?“

Gerade im Fehlen eines Veranstaltungsprogramms liegt der Schlüssel zum Erfolg der Open-Space-Methode. Denn so kann jeder Teilnehmende die ganze Konferenz über gemeinsam mit anderen nach seinem Engagement zu seinem eigenen Workshop-Thema arbeiten und Ideen entwickeln. Die Mitarbeiter inspirieren sich gegenseitig bei den Entwürfen für die Lösung dieser Fragestellung. Kein Teilnehmer muss sich etwas anhören, das ihn nicht interessiert, sondern konzentriert sich permanent auf die ihn packenden Themen. Alle



tragen die Verantwortung für den Erfolg der Konferenz. Das motiviert und fördert den Einsatz für das Unternehmen.

Bei der Open-Space-Methode kann eine große Anzahl von Personen an der Konferenz teilnehmen. Bis zu 1000 Mitarbeiter können gleichzeitig an der Lösung der 20-Millionen-Einsparungsaufgabe arbeiten. Sie kommen aus ganz verschiedenen Bereichen, um die Vielschichtigkeit der Situation zu erfassen. Sie gehören verschiedenen Hierarchien an, um in Echtzeit die Umsetzbarkeit von Ideen auf allen betrieblichen Ebenen zu prüfen. So kommt es, dass innerhalb von ein bis zweieinhalb Tagen diverse Lösungen entwickelt werden. Dafür bräuchte man mit herkömmlichen Methoden sehr viel länger.

Der Ablauf von Open Space

Zu Beginn der Konferenz sitzen alle Teilnehmer in einem Kreis und werden kurz in die Open-Space-Methode eingeführt. Dann bieten sie ihre Anliegen zum Leitthema als Workshops an. Dazu gehen sie in die Mitte des Kreises, schreiben den Titel ihres Workshops auf ein Blatt, nennen ihr Thema und ihren Namen und hängen ihr Blatt schließlich an eine Zeit- und Raumtafel. So entsteht die Agenda der Veranstaltung. Sie spiegelt die wichtigsten An-



Autorin

Carole Maleh,

Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens cama Institut für Kommunikationsentwicklung,
Telefon: 0511/ 283 20 55,

info@cama-institut.de, www.cama-institut.de



Literatur

Carole Maleh: Open Space, Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, 2. Auflage, Beltz Verlag 2000

Open Space in der Praxis, Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten, Beltz Verlag 2002



liegen zum Leitthema und zeigt auf, zu welcher Zeit und in welchem Arbeitsraum die Workshops stattfinden. Direkt im Anschluss ordnen sich die Teilnehmer nach ihren Interessen den Workshops zu und verteilen sich auf die Arbeitsräume.

Nach der Phase der parallel laufenden Workshops kommen alle Personen wieder im Plenum zusammen. Die in der Zwischenzeit vervielfältigten Protokolle aus den Arbeitsgruppen liegen bereits für die Teilnehmer zum Lesen bereit. In der anschlie-

Benden Phase der Ergebnissicherung werden zunächst die Protokolle gesichtet und im nächsten Schritt über die Dringlichkeit

der Themen entschieden. Für die wichtigsten Themen werden erste Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt. ■

Offen, spontan und ohne Zwänge. In dieser Atmosphäre können bis zu 1000 Mitarbeiter kreative Lösungen für drängende Unternehmensprobleme entwickeln.

Die zehn wichtigsten Punkte für den richtigen Einsatz von Open-Space

Der Einsatz von Open-Space erscheint zunächst einfach, doch hinter der Kulisse der Schlichtheit verbirgt sich eine hohe Komplexität, die berücksichtigt werden muss, um eine erfolgreiche Open-Space-Konferenz durchzuführen.

1 Das richtige Thema

Das Leitthema der Veranstaltung muss bei der angesprochenen Zielgruppe Betroffenheit auslösen. Dies sichert eine große Teilnehmer-schaft.

2 Diskussionspielraum

Das Leitthema muss einen weiten Diskussionsrahmen bieten. Es sollte aber nicht zu vage oder unklar beschrieben sein. Die Teilnehmer sollen das Thema der Konferenz im Fokus haben und dabei ein Maximum an Bewegungsfreiheit behalten.

3 Freiwillige Teilnahme

Die Teilnahme an der Veranstaltung muss freiwillig erfolgen. Nur so kann das Prinzip der Selbstbestimmung eingehalten und eine hohe Motivation zur Mitarbeit erreicht werden.

4 Vielfältige Teilnehmerschaft

Die Vielfältigkeit der Teilnehmerzusammensetzung ist eine elementare Voraussetzung bei der Durchführung der Methode. Sie gewährleistet, dass die Teilnehmer die Fragestellung der Veranstaltung aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilen und sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen in der Entwicklung von Lösungsansätzen gegenseitig inspirieren.

5 Unterstützung durch die Führungsebene

Eine wichtige Voraussetzung für den Einsatz von Open Space ist die Verbindlichkeit

der Unternehmensleitung gegenüber den Ergebnissen der Veranstaltung als auch gegenüber ihren Mitarbeitern. An der Veranstaltung teilnehmende Führungskräfte dürfen keine Kontrolle über die Mitarbeiter ausüben. Diese sollen ohne Leistungsdruck arbeiten können. Bei der anschließenden Umsetzung der Ergebnisse in das Unternehmen besteht die Erwartung an das Management, dass dieses die Umsetzung der Aktivitäten unterstützt und fördert.

6 Maßgeschneiderte Einladung

Form und Inhalt der Einladung sollten für die Zielgruppe maßgeschneidert werden. Die Einladung sollte auf die Methode und die eigenverantwortliche Rolle der Teilnehmer hinweisen. Dies schafft Klarheit bezüglich der Methode. Es motiviert die Teilnehmer zu kommen und fördert ihre Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen, schon im Vorfeld.

7 Einhaltung des Regelwerkes

Eine zentrale Rolle im Open-Space-Design spielen das „Gesetz der zwei Füße“ und die Leitlinien. Das „Gesetz der zwei Füße“ besagt, dass jeder Teilnehmer nur so lange in einem Workshop mitarbeitet, solange er etwas lernen oder beitragen kann. Ist dies nicht mehr der Fall, verlässt er den Workshop. Er geht beispielsweise in einen anderen Workshop, wo ihn das Thema mehr interessiert. Das Gesetz und die Leitlinien (Wer kommt, ist die richtige Person; Offenheit für das, was passiert; es beginnt, wenn die Zeit reif ist; vorbei ist vorbei) sind das Regelwerk, sozusagen das Herz der Methode. Dieses Regelwerk unterstützt die Teilnehmen-



den in der schnellen und effektiven Arbeit. Deshalb sollte es gut erklärt und dafür Sorge getragen werden, dass es eingehalten wird.

8 Zweieinhalb Tage

Wenn viele Lösungsansätze entwickelt werden sollen, die auf der Veranstaltung auch gleich verdichtet und für die Umsetzung vorbereitet werden sollen, sollte die Veranstaltung zweieinhalb Tage dauern. Geht es nur um die Ideenfindung, reicht auch ein Tag.

9 Der richtige Raum

Räumlichkeiten mit ausreichendem Platz für den Sitzkreis und die Arbeitsgruppen sowie die Zeit- und Raumtafel und die Nachrichtenwand gehören zur Grundausstattung bei der Durchführung von Open-Space.

10 Das Essen als Zentrum der Gemeinsamkeit

Der Verpflegungsbereich und der Arbeitsraum sollten möglichst eine Einheit bilden. Die Arbeits- und Pausenphasen fließen dadurch ineinander über. Das bietet den Teilnehmern verstärkt die Möglichkeit, miteinander in den Pausen über das Leitthema und die Workshop-Inhalte zu reden und gleichzeitig das Essen als Zentrum der Gemeinsamkeit wahrzunehmen.