

Wie aus spartanischer Leere kreative Vielfalt entsteht

Was haben die Weltbank, ATT, Honeywell, ein deutsches Chemie-Unternehmen, eine Berliner Bank und die Berufswahlschule Zürich gemeinsam: Sie haben alle eine ungewöhnliche Konferenz durchgeführt und überraschende Resultate erzielt.

Von Helena Neuhaus

Man stelle sich einen rund 400 qm grossen, lichtdurchfluteten Saal vor mit über 100 Stühlen, die im Kreis an den Wänden entlang aufgestellt sind. Dahinter hängen riesige leere Pin-Wände. Die Mitte des Raumes ist völlig leer, als ob gleich zum Gesellschaftstanz aufgefordert würde.

Nach und nach treffen die Teilnehmenden ein, stoppen einen Augenblick beim Eingang, lassen ihren verwunderten Blick durch die Leere schweifen, suchen bekannte Gesichter, überlegen sich unschlüssig, welchen Stuhl sie wählen sollen und setzen sich dann irgendwo hin, wobei unklar bleibt, nach welchen Kriterien sie gewählt haben. Auf ihren Gesichtern spiegelt sich - je nach Naturell - Neugierde, Skepsis, Erwartung, Spannung.

Lust und Freiwilligkeit

Passivität lässt sich bei niemandem feststellen, denn schliesslich sind sie alle freiwillig gekommen. Wer Lust hatte, sich über die Zukunft des Unternehmens Gedanken zu machen und bereit war, selber aktiv und engagiert am künftigen Erfolg mitzuwirken, wurde von der Geschäftsleitung zu einer dreitägigen Konferenz eingeladen.

Niemand musste sich speziell vorbereiten; es gab weder ein Programm noch eine Tagesordnung. Für Leute, die an einen strukturierten Tagesablauf gewohnt sind, ist das schon allerhand, fast eine Zumutung. Doch jetzt beginnt das Gehirn der Einzelnen bereits fieberhaft zu rotieren. Was bezweckt ist, erfüllt sich: Ein weiter, offener Raum, in welchem nichts vorgegeben ist, schenkt Raum für Neues. In einem kurzen Eingangreferat werden die Teilnehmenden dazu eingeladen, ein Thema, das ihnen ganz besonders wichtig ist, in der Mitte des Kreises zu benennen.

Viel Spannung und Neugierde

Wie lange wird es gehen, bis sich jemand getraut, vor so vielen Leuten das Wort zu ergreifen? Wird es der Unternehmensleiter aushalten, sich selber zurückzunehmen und geduldig zu warten, auf alles, was kommt?

Werden sich alle, egal ob Sachbearbeiter oder Finanzchef, ob Sekretärin oder Personalchefin, ob Chauffeur oder Verkäufer, ob Controller oder Werbeleiterin, kurz:

- Werden sich alle Anwesenden, quer durch alle Abteilungen und Hierarchieebenen, getrauen, auch kritische Themen aufzulisten, die vielleicht schon lange nach einer Lösung harren?

Die Ideen sprudeln

Nach den ersten Wortmeldungen ist das Eis gebrochen. Nach einer Stunde sind mehrere Quadratmeter der leeren Wände mit bunten Blättern verhängt. Die Wirkung ist wie bei einem lustvollen Brainstorming, bei dem jede geäusserte Idee bei den anderen neue Phantasien in Gang setzt.

Dann wird der Marktplatz eröffnet. Der Auftrag an das Publikum: «Tragen Sie Ihren Namen bei jenen Themen ein, an deren Umsetzung Sie mitwirken wollen.» Danach werden sechs bis acht Themen ausgewählt, an denen in den folgenden zwei Stunden gearbeitet wird. Es formieren sich kleine und grössere Gruppen, die sofort ausschweifen, in die Hotelhalle, in die Cafeteria, in den Garten, überall, wo es gerade Platz hat.

Vom Chaos zur Kreativität

Das völlige Chaos also? Kann bei so einem Durcheinander überhaupt etwas Konstruktives entstehen? Und ob! Soviel Offenheit regt die Selbstmotivation an. Bis zum Abend des zweiten Konferenztages wird fieberhaft und lustvoll gearbeitet. Einige Gruppen kommen mit den zwei vorgegebenen Stunden für das jeweils gewählte Thema aus, andere brauchen weniger und verbringen die restliche Zeit in kreativen Denkpausen, und wieder andere lassen sich von einer Idee derart hinreissen, dass sie Mahlzeiten und Nachtruhe vergessen.

Jede Gruppe fasst ihre Resultate auf zwei bis drei A4-Seiten zusammen und tippt sie in die bereitstehenden PCs. Am Ende des zweiten Tages werden sämtliche Berichte für alle Teilnehmenden gedruckt, fotokopiert und in einer Mappe gebündelt.

Die Dauerwirkung setzt ein

Am dritten Tag sitzen alle wieder im Kreis. Die Mappen liegen irgendwo im Saal am Boden, bis sie jemand entdeckt und sofort mit Austeilen beginnt. Es zeigt sich:

- Die Mitarbeitenden haben in der kurzen Zeit unglaublich viel Eigeninitiative entwickelt.
- Es ist unnötig, Vorgaben über Selbstverständliches zu machen; die Leute haben gelernt, Freiräume zu nutzen und selbstverantwortlich zu handeln.

Wer die Mappe in den Händen hat, beginnt unverzüglich zu lesen. Die Moderatorin meldet: «Bitte erstellt eine Rangliste der wichtigsten Ergebnisse.»

Nach der Lese- und Auswahlphase wird gepunktet. Die Liste der «Top-Ten» wird gemeinsam erstellt. In diese zehn Themen sollen die verfügbaren Ressourcen mit erster Priorität gelenkt werden. Die weiteren Ideen werden aufbewahrt und später umgesetzt. Jetzt werden zehn Flipcharts aufgestellt, jede mit einem der zehn Top-Themen und den Namen der jeweiligen Initiatoren versehen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen von Tafel zu Tafel und ergänzen das Vorhandene mit zusätzlichen Anregungen.

Lohnende Erfahrungen

Die Erfahrung aller Unternehmen und Organisationen, die eine «Open Space Conference» durchgeführt haben zeigt: Zurück im Alltag erfolgt die Umsetzung schneller, wirksamer und lohnender als dies früher mit herkömmlichen Methoden möglich war.

Kommt dazu, dass unter den Teilnehmenden ein ganz besonderes Gefühl der Zugehörigkeit entstanden ist. Das Bewusstsein, am gleichen Strick in die gleiche Richtung zu ziehen und mit persönlichem Engagement am erfolgreichen Weiterbestehen der Firma mitzuwirken – egal auf welcher Ebene oder in welcher Abteilung jemand beschäftigt ist – hat sich auf natürliche Weise vertieft, ohne dass es hätte thematisiert werden müssen. Die Beteiligten kommen bei der abschliessenden Reflexion über die Konferenz von selber darauf, sie spüren: Hier wurden Energien in Gang gesetzt, deren Fluss noch lange anhalten wird.

Die Methode:

Verlängerte Kaffeepause mit Langzeitwirkung

Die «Open Space Technology» wurde von Harrison Owen vor rund zwölf Jahren entwickelt. Seither wird sie in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen verschiedener Länder erfolgreich eingesetzt.

Traditionelle Konferenzen hatte der US-Amerikaner Harrison Owen in seinem Leben viele durchgeführt, meist verbunden mit einer langen Vorbereitungszeit und einem riesigen Aufwand. Alles war von A bis Z durchorganisiert, und er war bis ins Detail gerüstet für eine Unzahl von möglichen und unmöglichen Ereignissen, die sich bei Konferenzen mit so vielen verschiedenen Menschen ergeben können.

Der Freiraum der Pausen

Wurden die Teilnehmenden einige Zeit nach dem Event befragt, so äusserten sie sich meistens begeistert. Bei differenziertem Nachfragen stellte Owen allerdings ernüchtert fest, dass die Begeisterung der Leute nicht etwa aus dem Inhalt der Konferenzthemen resultierte, sondern aus den Gesprächen während den Kaffeepausen.

Er analysierte das Ganze und kam zum Schluss: Die Kaffeepausen sind tatsächlich die einzigen Freiräume, in denen sich die erwachsenen Frauen und Männer als selbständig denkende und handelnde Personen äussern können. Hier entstehen Austausch, Dialog, neue Ideen und Inputs, welche die Leute beglückt an den Arbeitsplatz zurücknehmen.

Das Prinzip der Leere

Owen begriff: Die Stimmung der Kaffeepause musste auf die gesamte Konferenz ausgedehnt werden, denn Neues, Überraschendes und Kreatives entsteht nicht aus einem vollbepackten Programm, sondern aus der Leere. Das Konzept hat sich bewährt. In den letzten zwölf Jahren wurden Open Space Conferences (OSC) in zahlreichen Firmen und Verwaltungen verschiedener Länder und Kontinente sowie in diversen Bereichen der Bildungs- und Sozialarbeit, mit Gruppen zwischen fünf bis 750 Personen, durchgeführt. In der nordamerikanischen Management-Fachpresse wurde verschiedentlich darüber berichtet, immer im positiven Sinn.

Dennoch werden derartige Konferenzen bei uns eher selten durchgeführt. Der Grund liegt wohl im einzigen kritischen Punkt, der eine OSC zum Flop macht oder von vornherein verunmöglicht: Ein autoritäres Management, das seinen Mitarbeitenden kein Vertrauen schenkt, dass diese bereit und fähig sind, mit eigenen Ideen, Eigeninitiative und Selbstverantwortung zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Ein Management auch, das es nicht schafft, loszulassen und alles selber kontrollieren will.

«Es braucht ein neues Paradigma der Führung: Eine Richtung vorgeben, Rahmen setzen, Raum geben, vertrauen, loslassen und selbst das Chaos erlauben», erklärt der deutsche Unternehmensberater Matthias zur Bonsen, der die OSC von den USA in den deutschsprachigen Raum gebracht hat. Wenn eine Unternehmung nicht dazu bereit ist, dann ist die OSC für sie gewiss nicht das richtige Mittel der Zukunftsgestaltung.

Dieser (leicht gekürzte) Artikel erschien am 30. Juli 1997 in der Tageszeitung *Der Bund*.