

## «Das Prinzip 'open space' als Führungsstrategie»

Philosophische Reflexionen zur Umsetzung des «Open-Space-Prinzips» in der Unternehmens- und Personalführung

**Dieser Text enthält Auszüge aus meiner Diplomarbeit zum Abschluss meines Nachdiplomstudiums Philosophie und Management an der Universität Luzern. Er enthält nur die Teile, welche im Zusammenhang mit dem Grossgruppenverfahren 'open space' von grösserer Bedeutung sind.**

### Was ist mit «Open Space Technology» (OST) überhaupt gemeint?

Zum Einstieg ein Zitat des Begründers von Open Space, Harrison Owen:

«Wenn ich eine Vision für Open Space habe, so umfasst diese Vision, dass OST einmal so normal und allgegenwärtig sein wird wie doppelte Buchführung – eine Sache, die alle machen, weil sie funktioniert und weil sie nützlich ist.» (vgl. Buchverzeichnis Seite 14)

Es scheint mir notwendig, zu Beginn die beiden bereits eingeführten Begriffe zu erklären. OST ist eine bestimmte Methode aus dem Bereich der Organisationsentwicklung. Es handelt sich primär um eine Konferenz, doch diese kann (sollte) der Start in eine «bewusste Unternehmensführung», original nach Birgitt Williams in eine «Conscious Open Space Organization» (OSO) sein, also der Beginn einer neuen Organisationsstruktur bzw. Organisationskultur. Diese kennzeichnet sich insbesondere durch flache Hierarchien, grösstmöglicher Einbezug aller Beteiligten, offene Kommunikation, überdurchschnittliche Flexibilität, hohe Leistungsmotivation und erfolgreiches Unternehmertum.

Das Thema ist Organisationsentwicklung (OE) und das Ziel von OE ist, den Zustand einer Unternehmung kontinuierlich zu optimieren und zwar so, dass alle Beteiligten – man könnte auch sagen alle «Stakeholder» davon profitieren. OSO ist kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Prozess, sprich eine «Lernende Organisation» und damit ein Ziel, das von Geschäftsleitungen und/oder Beratungsteams oft gesetzt und selten erreicht wird, vielleicht, weil hierarchisch verordnete Verhaltensweisen sich weniger prägend auswirken als solche, die freiwillig und aus Eigeninteresse erfolgen. Deshalb geht es in dieser Diplomarbeit u.a. um die Themen System, Macht, Freiheit usw. wie oben erwähnt. Es geht um ein System, bzw. eine Unternehmenskultur, die optimale Bedingungen setzt, damit beides im Gleichgewicht und auf erfolgreiches Handeln ausgerichtet ist.

Es ist unbestritten, dass OE nicht allein durch eine Konferenz erfolgt, sondern vielmehr danach erst beginnt. Eine OS-Konferenz endet zwar in der Regel mit Projektentwürfen und Personen, die sich freiwillig für zuständig erklären, um im Alltag an der Umsetzung zu arbeiten. Allein der gute Wille der Einzelnen genügt nicht, wenn nicht die Geschäftsleitung bereit ist, die notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen zur Umsetzung der Projekte zur Verfügung zu stellen. Und genau so wichtig – vielleicht wichtiger – ist der Unternehmensgeist oder besser gesagt die «passende» Unternehmenskultur, welche kontinuierliche Entwicklung unter stetem Einbezug der Mitarbeitenden nicht nur erlaubt, sondern explizit fördert.

Birgitt Williams ist es im Wesentlichen zu verdanken, dass OST nicht nur eine höchst effiziente Konferenz-Methode blieb, sondern zu einem Organisations- und Führungsverständnis entwickelt wurde, welches ein Höchstmass an unternehmerischer Tatkraft zur Folge hat. Als CEO einer grossen Wohltätigkeitsorganisation (Wesley Urban Ministeries), ein aus verschiedenen Gründen sehr hierarchisch geführtes Unternehmen, stiess sie 1992 auf Harrison Owen und seine OST. Sie wusste intuitiv, dass dies die beste Chance sein würde, um endlich die hohen unternehmerischen Ziele zu erreichen, was bisher mit anderen Management-Methoden nicht gelungen war.

Unmittelbar nach der Eröffnungs-OST, an welcher 140 Personen teilgenommen hatten, begann sie sofort, halbtägige «Open-Space-Meetings» in allen Abteilungen und Regionen ihrer Gesellschaft durchzuführen. Doch der Wechsel von einer Organisation, die oft OST durchführt zu einer dauerhaften Open Space Organisation<sup>7</sup> brachte einige Probleme, Diskussionen, Ärger und Unwillen mit sich. Es ginge zu weit, hier alle Details aufzulisten. Tatsache ist, dass nicht alle Mitarbeitenden bereit waren, den Wandel in der Organisation (von der Wohltätigkeitsgesellschaft zu einer Gesellschaft zur Förderung sozialer Gerechtigkeit) mitzutragen und selbst einige Spender fielen aus. Ebenso Tatsache ist indes, so Williams, dass die Ressourcen innerhalb eines Jahres um 40% zunahmten und danach stetig anstiegen. Ausserdem war es gelungen, die drei in verschiedenen Regionen vertretenen Gesellschaften zusammen zu führen und die Zusammenarbeit auf ein Höchstmass an Effizienz zu bringen, nachdem zuvor jede Gesellschaft primär für sich geschaut hatte.

1995 wurde die Gesellschaft mehrmals mit Preisen für exzellente Unternehmensführung (organizational excellence) ausgezeichnet. Die Erfolge waren so ermutigend, dass Birgitt Williams ihr Wissen seit 1999 als Beraterin zur Verfügung stellt und weitere Personen befähigt, interessierte Organisationen in diesem Prozess zu begleiten.

Angesichts zahlreicher ausgewiesener Erfolge mag erstaunen, weshalb sich bis heute nur ein Bruchteil von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen auf das Open-Space-Prinzip einlässt. In dieser Diplomarbeit will ich deshalb – wie in der Einleitung erwähnt – aufzeigen, welche philosophischen Überlegungen hinter dem Open-Space-Prinzip stecken und auf diese Weise das Verständnis dafür fördern.

### **Das Unternehmen ist ein System**

«Open Space» entspricht dem systemischem Denkmodell; ihr zu Grunde liegt explizit das systemische Denkmodell mit dem erklärten Ziel, «das ganze System» in einen Raum zu bringen, um gemeinsam, mit maximaler Effizienz, an *Lösungen* (vgl. Krieger<sup>17</sup>) zu arbeiten.

#### **Erkenntnis 1:**

Wer die Unternehmung im Sinne der Systemtheorie als System versteht, wird konsequenterweise akzeptieren, dass eine OSO die grösseren Erfolgschancen bietet als ein hierarchisch geführtes Unternehmen. Denn das Schicksal der Unternehmung liegt hier nicht in den Händen weniger, zum Beispiel einer Generaldirektion die glaubt, durch straffe Führung alles im Griff zu haben und lenken zu können. Vielmehr wird ein ganzes Netzwerk von Individuen aus verschiedenen Ebenen und Funktionen gebildet, die sich als Teil des Gesamtsystems verstehen und erheblich zum Erfolg – sprich zur Langlebigkeit – der Unternehmung beitragen.

### **Grundsätze für Grossgruppenarbeit und ihre Phasen**

Was ist das Spezifische an der Arbeit mit grossen Gruppen und nach welchen Grundsätzen funktionieren sie? Die vier wichtigsten Punkte sind laut Freimuth:

- Systemorientierung – es müssen alle Betroffenen im Raum sein und ihre Perspektiven einbringen können.
- Zukunftsorientierung – die Perspektive richtet sich nicht auf die Vergangenheit, sondern auf eine gemeinsame Zukunft
- Ressourcenorientierung – die Frage ist stets, was ist möglich unter den gegebenen Umständen.
- Handlungsorientierung – es kommt darauf an, jene Aktivitäten und Handlungsschritte zu vereinbaren, die zu der Gruppe und dem Stand ihrer Problemlösung passen.

Adam Smith zeigte mit dem Modell der «unsichtbaren Hand», dass individuelle Akteure gleichwohl bei der Verfolgung ihrer Interessen ein sinnvolles Ganzes erzeugen können, wenn die Koordination über Märkte und Preise reibungsarm verläuft. Die konzeptionellen Grundlagen für kooperative Selbstorgani-

sation von Grossgruppen wurden von systemorientierten US-amerikanischen Sozialwissenschaftlern entwickelt. Kooperation in Grossgruppen ist eine neue Qualität und geht dabei über die eher spontane und kurzfristigere Koordination hinaus.

In der Grossgruppenarbeit sind vier Phasen eines Problem- und Konfliktlösungsprozesses erkennbar, nämlich:

- Kognition – Selbstwahrnehmung als System im offenen Raum
- Koordination – Tastende Bewegungen zum Erkunden gemeinsamer Themen und Ziele
- Kooperation – Gemeinsames Ringen um Optionen und Lösungen
- Kollektive Aktion – Einigung auf der Handlungsebene

Die Akteure einer OSC – also einer Grossgruppenkonferenz – verstehen, thematisieren und begreifen sich als System. In den Kleingruppen, Marktständen, Arbeitsnischen, Pausengesprächen entwickeln sich spontane Verbindungen, erweiterte Problem- und Lösungszugänge. Sie verdichten sich durch Präsentationen, Rundgänge und plenare Diskussionen zu gemeinsamen Sichtweisen, Zukunftsentwürfen und Projekten. Diese Entstehung von neuen Mustern durch lokalen Austausch, ohne einen vorausgesetzten Plan oder ein zentrales Programm, bezeichnen wir als Emergenz (sinngemäss nach Freimuth).<sup>20</sup>

### **In Grossgruppen wird Wissen kommuniziert**

Es ist wichtig, zu erkennen, wie dieses Zusammenspiel entsteht aus der Wechselwirkung zwischen der Erfahrung der Offenheit des gesamten Systems einerseits, der Vernetzung der einzelnen Akteure im Rahmen lokaler, selbstgesteuerter Interaktion andererseits. Das OS-Modell geht hier am weitesten, und nicht zufällig kommt dort die Markt-Metapher (vgl. Anhang) wieder ins Spiel. Es werden Themen ausgelost, angenommen oder verworfen, bis sich gleichsam ein Gleichgewicht entwickelt hat und in ein generalisiertes Muster einmündet. Und um in dem Bild zu bleiben: die Moderatorin bzw. der Moderator einer OSC stellt für diesen Austausch die Rahmenbedingungen zur Verfügung und verflüssigt den Prozess bedarfsorientiert, gewissermassen nach dem Grundsatz: So viel Staat wie nötig, so viel Freiheit wie möglich.

Für offene Systeme sind solche Begegnungen auch aus der Perspektive der Entwicklung und Aufrechterhaltung des Gefühls von Gemeinsamkeit wichtig. Entscheidend für die Nachhaltigkeit ist daher eine schlüssige Beratungs-Architektur, deren einzelne Schritte kollektive Identität und dezentrales Handeln aufeinander beziehen.<sup>21</sup>

Luhmann sagte: «Angesichtes der ungeheuren Vielzahl verschiedener und unkoordiniert handelnder Menschen erklärt deren bewusste Wahrnehmung nicht, wie Wissen möglich ist. Stabil ist für Luhmann nur kommuniziertes Wissen, das verstanden und schriftlich fixiert werden kann.»<sup>22</sup>

- Wissen wird – laut Luhmann – durch Bewusstsein ständig irritiert und durch neue Gedanken in Bewegung gehalten...
- Wissen ist durch und durch sozial. Als Wissen sind die schönsten Gedanken völlig wertlos, wenn sie nicht kommuniziert werden können.

In einer OSC wird Wissen durch Kommunikation sichtbar gemacht. Alle Anwesenden, die ihren Beitrag, ihre Fragestellung oder ihre Überlegungen dem Plenum melden, machen – bisher nur implizit vorhandenes Wissen sichtbar und damit explizit und dies zum Nutzen der Organisation.

Laut Luhmann sind bürokratische Organisationen nicht nach dem instrumentellen Handlungsschema organisiert; ein System – und somit eine Organisation – ist vielmehr von einer kontingenten und undurchschaubaren Zukunft abhängig.

Das alles spricht für das Prinzip «open space». Wenn sich Sylvia Müller bisher einverstanden erklären kann, dann muss sie sich als Nächstes mit dem Thema *Macht* befassen.

### **Zum Thema Macht**

Wir haben gesehen, dass das Verständnis von Systemen eine gute Voraussetzung für die «Open-Space-Philosophie» ist. Schwieriger wird es beim Thema Macht. Aus dem bisher Gesagten geht klar hervor, dass die OST keine gebündelte Macht an der Spitze verträgt. Vielmehr werden die einzelnen Personen zu Autonomie, Eigenverantwortung und Eigeninitiative «ermächtigt», was durchaus zu Problemen führen kann. Bezug nehmend auf Heinrich Popitz<sup>23</sup> will ich deshalb kurz auf die verschiedenen Formen von Macht eingehen, wie er sie in seinem Buch «Phänomene der Macht» beschrieben hat.

Popitz spricht in seinem Werk von den vier anthropologischen Grundformen, wie Macht ausgeübt wird, nämlich «Aktionsmacht», «Instrumentelle Macht», «Autoritative Macht» und «Datengebende Macht», auf die ich im Folgenden näher eingehen werde. Der Autor benennt im Vorwort<sup>24</sup> zudem drei Hauptgruppen, die auf andere Macht ausüben, nämlich:

- Die erste Gruppe übt Macht aus auf Grund von Besitzvorteilen und Besitz von Machtmitteln. Dadurch schafft sie eine dienstleistende Klasse.
- Die zweite Gruppe schafft Beziehungen zu anderen Gruppen und wirkt durch Überzeugung.
- Die dritte Gruppe schafft ein System der Umverteilung.

Im Zusammenhang mit OST spielt vor allem der zweite Punkt eine wesentliche Rolle.

Popitz spricht ferner von verschiedenen, allgemein akzeptierten Prämissen von Machtphänomenen, so zum Beispiel der Glaube an die Machbarkeit von Machtordnungen. Diese sind nicht von Gott gegeben, sondern immer von Menschen *gemacht*, ergo könne sie auch verändert werden. Dies müsste (aus meiner Sicht) – nicht nur, aber auch – im Wirtschaftsleben und im Management vermehrt ins Bewusstsein gerufen werden, wenn allzu leichtfertig von «Machtzwängen» geredet wird und Möglichkeiten zur Veränderung von Anfang an ausgeschlossen werden.

Eine weitere Prämisse ist die Omnipräsens von Macht. Je nach Personengruppe – Regierung, Kirche, Bürgertum, Bauern, Arbeitnehmenden usw. – wird sie sich in unterschiedlichen Formen manifestieren. Popitz erinnert hier an die Definition von Max Weber<sup>25</sup>: «Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.» Macht ist also nicht an eine einzige Beziehungsart geknüpft, sie zeigt sich in allen möglichen Formen von Beziehungen und kann sich überall einmischen.

Als dritte Prämisse nennt Popitz die Konfrontation zwischen Macht und Freiheit: «Alle Machtanwendung ist Freiheitsbegrenzung»<sup>25</sup>, doch jeder Fremdbestimmung steht das Recht auf Selbstbestimmung gegenüber. – Hier liegt OST genau richtig: Gewiss besteht auf Grund der Struktur während einer OST-Konferenz eine gewisse Machtanwendung. Gleichzeitig wird den Teilnehmenden einen grossen Frei- raum zugebilligt....

### **Ein neues Führungsverständnis**

Wenn Sylvia Müller mit ihrer Absicht Ernst macht, die Futura AG in eine OSO zu überführen, dann wird sie sich mit den Formen der Macht auseinander setzen müssen. Vielleicht war der Begriff bisher eher negativ besetzt, ein Grund, weshalb sie nach einer neuen Form der Unternehmensführung sucht. Als CEO kommt sie indes gar nicht darum herum, Macht auszuüben. Sie wird lernen: «Macht» ist nicht einfach gut oder schlecht, die Frage ist, mit welcher Gesinnung sie ausgeübt wird und welche Wirkung sie auslöst. Wichtig ist, dass sie die verschiedenen Machtmechanismen und deren Wirkungen kennen lernt und dass sie sich zum Beispiel folgenden Fragen stellt:

- Wann übe ich auf wen und in welcher Form Macht aus?
- Wann und in welcher Form ist sie legitim?
- Manipuliere ich mit meiner Form der Machtausübung Menschen in eine Richtung, die sie selber nicht gehen würden oder wirke ich «bloss» als eine Art Katalysator für Handlungen, die sie auch aus eigenem Antrieb tun würden?

Als Beraterin würde ich die Geschäftsleiterin ermutigen, ihre Möglichkeiten der autoritativen und – bedingt – der datensetzenden Macht zu nutzen und ihre Unternehmensführung so zu organisieren, dass sie ethischen Prinzipien standhält, dass sie mehr Nutzen stiftet als der Umwelt schadet bzw. dass sie die Welt reicher statt ärmer macht.

**Erkenntnis 2:**

Wenn Sylvia Müller die OSO einführt, dann wird sie Macht teilen müssen und selbst die Verantwortung auf mehrere Personen verteilen. Dennoch wird wichtig sein, dass sie als Autoritätsperson auftritt, die es zu respektieren gilt.

Eine grosse Aufgabe wird es sein, den Angestellten zu zeigen, was es *wirklich* heisst, Mitarbeiter und Mitarbeiterin zu sein und nicht nur Angestellte. Sie wird den Mitarbeitenden aufzeigen müssen, dass ihr Einbezug nicht nur ein Geschenk ist, dass es keineswegs um einen «laissez-faire»-Führungsstil geht, sondern dass sie erstens lernen müssen, mit der ausgedehnten Freiheit – welche die OSO bietet – umzugehen und dass mehr Freiheit auch mehr Verantwortung bedeutet.

(Um das Thema *Freiheit* geht es im nächsten, um *Verantwortung* im übernächsten Kapitel.)

Ein geringerer Macht-Anspruch bedeutet mehr Freiheit. Die «Open Space Conference» und die «Open-Space-Organisation» geben den Mitarbeitenden ein Höchstmass an Freiheit. Ist dies – (auch) aus philosophischer Sicht sinnvoll? Und wenn ja, wie kann dies begründet werden? Viele Philosophen lassen sich zum Thema Freiheit zitieren.

Ausgehend von Definitionen, die sich mit dem Begriff «Freiheit» beschäftigen, ist Freiheit u.a. Synonym für Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Selbständigkeit, Autonomie, Entscheidungsfreiheit, Freiraum, Wahlfreiheit usw. All dies wird in einer OSC in einem hohen Masse gewährleistet, wie in der Einleitung dargestellt. Eine OSC und eine OSO bieten den idealen Rahmen, in welchem Freiheit ermöglicht wird. Im Folgenden werde ich einige philosophische Definitionen von Freiheit benennen und sie der praktischen Anwendung in einer OSC gegenüberstellen:

<b>Definitionen von Freiheit:</b> <sup>29</sup>	<b>Besonderheiten der OSC:</b>
<p>«Handlungsfreiheit»: Ein weit gehender Freiheitsbegriff. Er beschreibt das Recht des Menschen, Kraft eigener Willensbetätigung ein selbstbestimmtes Leben zu führen.</p> <p>(Es ist laut Wikipedia ein Grundbegriff der Philosophie und des Rechts.)</p>	<p>An einer OSC ist ein hohes Ausmass an Handlungsfreiheit vorhanden. Es geht zwar im Rahmen der Konferenz nicht um das gesamte, selbstbestimmte Leben, doch innerhalb der OSC-Strukturen handeln die Menschen selbstbestimmt, sie reflektieren über gegenwärtige Umstände in der Unternehmung und dies Kraft eigener Vernunft. Sie gelangen zu rationalen Entscheidungen, die der Gesamtheit der Unternehmung dienen.</p>

<b>Definitionen von Freiheit:</b> <sup>29</sup>	<b>Besonderheiten der OSC:</b>
<p>«Negative Freiheit» = Frei sein von etwas: Gemeint ist ein Zustand, in welchem keine von anderen Menschen ausgehenden Zwänge ein Verhalten erschweren oder verhindern.</p> <p>(nach Isaiah Berlin)</p>	<p>Auch dies ist an einer OSC gewährleistet. Die Teilnehmenden können sich während der gesamten Dauer der Konferenz als «Schmetterlinge» verhalten (vgl. Anhang) und dennoch oder gerade deswegen mit kreativen Ideen zum Gelingen der Konferenz beitragen. Die OSC funktioniert wie ein grosses «Brainstorming», es wird nichts zensuriert oder abgelehnt, auch wenn im Plenum genannte Ideen noch so verrückt klingen mögen.</p>
<p>«Positive Freiheit»: Frei sein für etwas.</p> <p>Gemeint ist ein Zustand, in welchem die Möglichkeit der passiven Freiheit tatsächlich genutzt werden kann und auch genutzt wird.</p> <p>(nach Isaiah Berlin)</p>	<p>Die Teilnehmenden erleben an der OSC ein hohes Mass an Autonomie. Nach Immanuel Kant haben sie «die Freiheit, eine Kausalkette zu beginnen», will heissen, sie können (auf allen hierarchischen Stufen) aus Eigeninitiative Projekte lancieren, die einem Teil oder der Gesamtheit der Unternehmung dienen. Nach Isaiah Berlin nutzen sie eigenständig ihren Freiraum, neue Ideen anzumelden ohne zu befürchten, dass sich ihr Verhalten negativ auf sie auswirken könnte.</p>
<p>Meinungsfreiheit nach dem berühmte Zitat: «Ich bin nicht Eurer Meinung, aber ich werde darum kämpfen, dass Ihr Euch ausdrücken könnt.»</p> <p>(nach Voltaire)</p>	<p>Als Moderatorin einer OSC bin ich sozusagen verantwortlich für diese Gewähr, dass jede einzelne Person genügend Freiraum bekommt, um ihre Ideen bzw. Meinungen ungehindert einbringen zu können und nichts zensuriert wird.</p>
<p>«Freiheit ist immer Freiheit der Andersdenkenden.»</p> <p>(nach Rosa Luxemburg)</p>	<p>Als Moderatorin einer OSC bin ich ebenfalls verantwortlich, dass Andersdenkende respektiert werden.</p>
<p>Freiheit ist ein «Zustand, in dem ein Mensch nicht dem willkürlichen Zwang durch den Willen eines anderen oder anderer unterworfen ist».</p> <p>(nach Friedrich Hayek)</p>	<p>Die OSC kennt zwar Strukturen, doch diese sind weder willkürlich noch zwanghaft. Die vier Leitlinien einer OSC (gemäss Einleitung) gewährleisten, dass sich die Teilnehmenden frei bewegen und frei handeln können.</p>
<p>«Ohne Freiheit gibt es keine Verantwortung, keine Rechenschaft.»</p> <p>(nach Erich Fromm)</p>	<p>Umgekehrt könnte man sagen: Viel Freiheit bedingt die Übernahme von viel Verantwortung und Rechenschaft. Die Teilnehmenden an einer OSC zeigen erfahrungsgemäss eine überdurchschnittliche Bereitschaft, für ihr Tun Verantwortung zu übernehmen.</p>
<p>«Die Freiheit, sich mit einer bestimmten Sache zu identifizieren.»</p> <p>(nach Erich Fromm)</p>	<p>Die Teilnehmenden wählen ihre Themen selbst. Sie formulieren Ziele, mit denen sie sich identifizieren können und für die sie sich mit Eigeninitiative einsetzen wollen.</p>

<p>«Die Freiheit, sich als Mitglied einer Gesellschaft frei bewegen zu können, ohne Diskriminierung oder Stigmatisierung.» (nach Erving Goffmann)</p>	<p>Die Teilnehmenden an einer OSC haben die Freiheit, sich frei zu bewegen. Ob als Lernende oder als Mitglied der Geschäftsleitung, ob in der Produktion tätig oder in der Forschung, egal welcher Hautfarbe und Nationalität: Es herrscht Basisdemokratie, niemand wird diskriminiert oder stigmatisiert; wer will, kann sich Gehör verschaffen im Plenum, wer nicht will, lässt es bleiben, es besteht kein Zwang.</p>
<p>«Die Freiheit, sich vorwiegend auf den Ebenen des Seins oder des Habens zu verhalten.» (Erich Fromm)</p>	<p>Die Teilnehmenden können sich während der gesamten Tagung als «Schmetterlinge» verhalten (vgl. Anhang), das heisst sie können im Zustand des Seins verharren und dennoch – ohne sichtbar aktiv zu werden oder gerade deshalb – mit kreativen Ideen zum Erfolg der Unternehmung beitragen.</p>
<p>«X hätte anders handeln können.» (Harry Frankfurt)</p>	<p>Die Teilnehmenden einer OSC handeln autonom, so oder anders. Im Verlauf der Konferenz entwickeln sie Wünsche und schliesslich den Willen, diese umzusetzen und zwar nicht primär im eigenen Interesse, sondern zum Wohle der Gemeinschaft bzw. der Organisation. Sie handeln so, wie sie es im Moment als richtig erachten und sie könnten jederzeit auch anders handeln.</p>

### Zwischen Freiheit und Pflichtgefühl

Man kann sich natürlich fragen, inwiefern die Teilnehmenden in absoluter, selbstbestimmter Freiheit handeln oder wie weit sie eben doch vom Pflichtgefühl – im Sinne der Firma zu handeln – beeinflusst sind. Laut Harry Frankfurt würden sie dennoch in Freiheit handeln, denn es ginge hier um sogenannte «gewollte Wünsche» – von Frankfurt Volitionen genannt. Diese wollen prinzipiell in die Tat umgesetzt werden und sie sind von der Vernunft beeinflusst, «das Richtige» tun zu wollen, hier eben im Interesse der Firma.

Laut Viktor Frankl ist der Mensch frei, aber er ist nicht frei schwebend im luftleeren Raum, sondern findet sich inmitten einer Fülle von Bindungen. Diese Bindungen – zum Beispiel mit der Firma – sind Angriffspunkte für seine Freiheit. Das ist laut Frankl keine Einschränkung, vielmehr setzt Freiheit Bindungen voraus. Der Mensch ist auf Bindungen angewiesen, ohne dass diese ihn abhängig machen müssen. Der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin ist frei zu entscheiden, bis zu welchem Grad er oder sie sich an die Firma gebunden und verpflichtet fühlt und dennoch die persönliche Freiheit in Anspruch nehmen will.

### Erkenntnis 3:

Sylvia Müller muss keine Angst haben, ihren Mitarbeitenden mehr Freiheit zu gewähren. Die Erfahrung zeigt – und auch das Menschenbild von Jean-Jacques Rousseau geht davon aus – dass der Mensch von sich aus bereit ist, uneigennützig eine gute Leistung zu erbringen, wenn er nicht durch widrige Umstände (oder schlechter Geschäftsführung) daran gehindert wird.

Je grösser der Freiraum ist, den die Mitarbeitenden geniessen, desto grösser ihre Kreativität, der Firma zu nützen und desto grösser ihr Verantwortungsgefühl, zum Erfolg der Firma beizutragen. Konkrete Beispiele dafür sind u.a. die Grossfirmen 3M, Endress+Hauser, Supercomputing Systems, Schurter Electronic Components sowie zahlreiche KMU und Kleinstunternehmen, von denen in der Presse nur selten die Rede ist.

### **Zum Thema Verantwortung**

«Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen.» – Die aus Texten zur Aufklärung bekannte Aussage von Immanuel Kant<sup>30</sup> bezieht sich zwar primär auf die Religionsfreiheit. Dennoch lässt sie sich gut auf das Prinzip der Open Space übertragen. Die OSC bietet jeder einzelnen Person die Chance, dass sie sich ihres eigenen Verstandes bedient, Ideen meldet, Veränderung initiiert und für Umsetzung sorgt. Wer die OSC verlässt und klagt, über das Wichtigste sei nicht geredet worden, ist selber Schuld, will heissen, muss dies selber verantworten, weil sie ihre Chance nicht genutzt hat, obwohl sie explizit dazu eingeladen wurde.

Ob die Ursache dieses Versäumnisses tatsächlich Faulheit und/oder Feigheit ist, wie Kant meint, und ob diese Teilnehmenden – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage sind, sich ohne Anleitung der Vorgesetzten zu äussern, lässt sich kaum schlüssig beantworten, weil es ja gerade in der Natur der Sache liegt, dass sich die Schweigenden nicht über ihr Schweigen äussern. Natürlich ist es bequemer, «unmündig» zu sein und zu warten, bis andere Vorschläge machen, denn man läuft ja die Gefahr, die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen, wenn man gute, eigenständige und zukunftsweisende Ideen einbringt. Und Verantwortung übernehmen heisst in diesem Sinn auch, sich überdurchschnittlich zu engagieren.

Oft liegt die Ursache indes bei der Geschäftsleitung selbst. Jahrelange Hierarchie mit einseitiger Befehlsgewalt «von oben» verhindert, dass sich das Verhalten der Untergebenen bereits bei der ersten OS-Konferenz verändert. Mitarbeitende, die gewohnt sind, fraglos Befehle auszuführen, ist die Unmündigkeit beinahe zur zweiten Natur geworden. Vielleicht ist sie ihm oder ihr sogar lieb geworden und vielleicht hat er oder sie die Fähigkeit, sich des eigenen Verstandes zu bedienen, tatsächlich verloren.

### **«Selbstverantwortung» braucht Freiraum**

Im Zusammenhang mit Open Space muss also eine Geschäftsleitung zuerst einmal Verantwortung abgeben, will heissen, sie muss den Mitarbeitenden den «offen Raum» garantieren, damit diese in der Lage sind, ihren eigenen Teil der Verantwortung zu übernehmen. Der Philosoph, Buchautor und Managementtrainer Reinhard Sprenger<sup>31</sup> benützt den Begriff «Selbstverantwortung». Im Fall der Futura AG wird dies voraussichtlich einen längerer Prozess beanspruchen, führte doch die bisherige Geschäftsleitung, wenn zwar nicht diktatorisch, so doch patriarchalisch mit entsprechend wenig individueller Gestaltungsmöglichkeit. Als junge CEO wird Sylvia Müller das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen und glaubwürdig vermitteln müssen, dass von jetzt an der Einbezug, das Mitdenken und Mitgestalten tatsächlich gefragt ist.

(Es folgt eine Abhandlung zum kategorischen Imperativ von Immanuel Kant und zum Prinzip Verantwortung von Hans Jonas)

### **Erkenntnis 4:**

Wenn Sylvia Müller die Futura AG in eine OSO entwickelt, dann sind die Voraussetzungen für eine hohe Bereitschaft der Mit-Verantwortung von Seiten der Mitarbeitenden gegeben. In regelmässig stattfindenden Anlässen würden die MA frühzeitig und laufend über die geschäftliche Situation informiert und zum Mitdenken eingeladen, wo Kosten zu sparen sind, wie neue Märkte



erschlossen werden könnten und was die Beteiligten sonst dazu beitragen könnten, um eine schwierige Situation möglichst unbeschadet zu bewältigen.

Der konsequente Einbezug der MA schafft die beste Voraussetzung, dass die grosse Mehrheit auch unbequeme Entscheide ohne relevanten Widerstand akzeptiert. Eine OSO fördert das Beziehungsklima und die Bereitschaft, Verantwortung zum Nutzen aller zu übernehmen. Das heisst wiederum nicht, dass die MA ihre Verantwortlichkeit gegenüber der Firma über ein vernünftiges Mass wahrnehmen müssen. Vielmehr liegt es in der Verantwortlichkeit sowohl der GL als auch der MA selber, dafür zu sorgen, dass Erwerbs- und Privatleben in einem gesunden Gleichgewicht stehen und (auch) ausserhalb der Firma «ein gutes Leben» möglich ist bzw. eigene, andere, freiwillig gewählte Verantwortlichkeiten (zum Beispiel Kindererziehung, Gesundheitspflege, Vereinswesen, etc.) wahrgenommen werden können.

Es folgt ein Kapitel zum Thema Sinn, basierend auf Viktor Frankl und Erich Fromm. Darin geht es u. a. auch um:

### **... Existenzielle Fragen und Zukunftsgestaltung**

Falls Sylvia Müller diesen Übergang noch klarer markieren möchte, würde ich ihr raten, den Prozess mit einer «Zukunftskonferenz» – das ist eine weitere Methode aus dem Bereich der Organisationsentwicklung – einzuleiten. Diese betrachtet ein Unternehmen als eine «Person», die sich grundsätzliche philosophische Fragen stellen muss, wie zum Beispiel:

- Wer bin ich?
- Woher komme ich?
- Worüber bin ich heute glücklich oder traurig?
- Wie sehe ich meine Zukunft in zehn oder x Jahren?
- Wie komme ich dahin?

An so einer Konferenz wird insofern «gemeinschaftlich gehandelt», als nicht nur die Mitarbeitenden als Beteiligte dazu eingeladen werden, sondern auch Kunden, Lieferanten, Geldgeber, politische Vertreter der Region, usw. Gemeinsam suchen die Anwesenden nach Antworten zu den oben gestellten Fragen, sie entwerfen ein Zukunftsbild, das allen erstrebenswert erscheint und sie planen sorgfältig, wie sie vorgehen müssen, um «die Vision» zu realisieren. Damit keine Missverständnisse aufkommen, will ich hier eine im Bereich der Organisationsentwicklung verwendete Definition von «Vision» einbringen:

«Die Vision ist ein konkretes Bild von einer wünschenswerten, lockenden und im Prinzip erreichbaren Zukunft. Von dieser Vision werden Zwischenziele abgeleitet, die zur Realisierung führen, und Massnahmen formuliert, die zur Erreichung eines jeden einzelnen Zwischenziels erforderlich sind.»

... Von den Verhaltensweisen, die Erich Fromm in «Haben oder Sein» beschreibt, will ich hier ein paar Einzelne hervorheben, die sich am ehesten eignen, in Bezug zu den in einer OSO tätigen Menschen gesetzt zu werden. Die ausgewählten Sätze stehen im Kapitel «Der neue Mensch»<sup>45</sup>, dessen Charakterstruktur folgende Züge aufweist:

<b>Die Existenzweise des Seins:</b>	<b>Der Bezug zur OSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherheit, Identitätserleben und Selbstvertrauen, basierend auf dem Glauben an das, was man ist, und auf dem Bedürfnis nach Bezogenheit, auf Interesse, Liebe und Solidarität mit der Umwelt, statt des Verlangens, zu haben, zu besitzen und die Welt zu beherrschen und so zum Sklaven des eigenen Besitzes zu werden,</li> </ul>	<p>Dieser – gar etwas altruistisch klingende Satz – scheint auf den ersten Blick im völligen Widerspruch zu jedem wirtschaftlichen Handeln zu stehen. Und doch: Angenommen, die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden einer OSO einigten sich auf umfassende soziale und ökologische Werte, dann müsste es gelingen, diesem Seins-Anspruch zu genügen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Fähigkeit, wo immer man ist, ganz gegenwärtig zu sein,</li> </ul>	<p>Die Strukturen einer OSO ermöglichen nicht nur diese Haltung eines Individuums, sie fördern sie auch.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sich bewusst zu sein, dass die volle Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und der des Mitmenschen das höchste Ziel des menschlichen Lebens ist und Wissen, dass zur Erreichung dieses Zieles Disziplin und Anerkennung der Realität nötig sind,</li> </ul>	<p>In einer OSO spielt die gezielte Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeitenden eine zentrale Rolle, denn sie braucht eigenständige, hoch entwickelte Persönlichkeiten, um funktionieren zu können.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ andere nicht zu täuschen, sich aber auch von anderen nicht täuschen zu lassen; man kann unschuldig, aber man soll nicht naiv sein,</li> </ul>	<p>Die offene Gesprächskultur einer OSO ermöglicht eine weit gehende Offenheit unter allen Beteiligten; Missbrauch dieser Offenheit wird früher oder später erkannt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unter Freiheit nicht Willkür zu verstehen, sondern die Chance, man selbst zu sein - nicht als ein Bündel zügelloser Begierden, sondern als fein ausbalancierte Struktur, die in jedem Augenblick mit der Alternative Wachstum oder Verfall, Leben oder Tod konfrontiert ist.</li> </ul>	<p>Das Thema Freiheit und was im Sinne einer OSO damit gemeint ist wurde im entsprechenden Kapitel ausführlich dargestellt. Damit ist bestätigt, dass diese Existenzweise des Seins in der OSO möglich ist.</p>

### Erkenntnis 5:

Malik ist – wie ich auch – überzeugt, dass Menschen durchaus bereit sind, ihre Kräfte zu mobilisieren, wenn es um *ihr* Unternehmen geht. Ich bin zudem überzeugt, dass die Mitarbeitenden der Futura AG bereit wären, ihren Einsatz zu erhöhen und vorübergehend auf einen Teil des Lohns zu verzichten, wenn sie den Sinn dieser Notwendigkeit – auf Grund ehrlicher und offener Information der Geschäftsleitung – erkennen und wenn es um das langfristige Überleben der Unternehmung geht.

Sinn und Zweck einer OSO ist es denn auch, Menschen aller Organisationsstufen leistungsfähig zu machen, einerseits, indem man auf ihren Stärken aufbaut und ihnen Aufgaben überträgt, in denen sie diese Stärken einbringen können, andererseits, indem man sie – wo immer möglich einbezieht – weil sie – als Expertinnen und Experten an ihrem eigenen Arbeitsplatz – oft die besten Verbesserungsvorschläge einbringen, wenn sie gefragt werden und wenn man sie Ernst

nimmt. Eine OSO ist für ihre Mitarbeitenden Sinn-stiftend, zumindest dann, wenn man sich auf die Kriterien Frankls und Maliks beruft.

Die ideale Sprechsituation, wie sie im nächsten Kapitel beschrieben wird, bildet eine gute Plattform für die Beteiligten einer OSO, (auch) über Sinn-Fragen zu diskutieren und – auf unternehmerischer Ebene – einen Konsens zu finden.

### Zum Thema «kommunikatives Handeln»

Es geht – meines Wissens – aus keinen Schriften oder Reden des OS-Begründers Harrison Owen hervor, dass er die Absicht gehabt hätte, mit der OS-Methode ideale Voraussetzungen für eine «ideale Sprechsituation» bzw. für «kommunikatives Handeln» zu schaffen, so wie sie Jürgen Habermas beschreibt. Seine Inspiration, alle Teilnehmenden in einem grossen Kreis sitzen zu lassen und allen die gleichen Chancen zu bieten, sich zu melden, holte er sich vielmehr in afrikanischen Dorfgemeinschaften, in welchen anstehende Probleme unter Einbezug aller Einheimischen auf dem Dorfplatz im Kreis offen diskutiert und debattiert wurden.<sup>46</sup>

Dennoch oder vielleicht gerade deshalb erstaunt die geneigte Leserin, den geneigten Leser, die starke Übereinstimmung mit den Bedingungen, die Habermas zur idealen Sprechsituation aufstellt. Für die beiden ersten gilt dies vollumfänglich, für die 3. und 4. mit gewissen Einschränkungen. Ich werde dies im Folgenden aufzeigen:

	«Ideale Sprechsituation» nach Jürgen Habermas <sup>47</sup>	«Open Space Conference» (OSC) nach deren Begründer Harrison Owen und Erfahrungen der Schreibenden
1.	Alle potentiellen Teilnehmer eines Diskurses müssen die gleiche Chance haben, kommunikative Sprechakte zu verwenden, so dass sie jederzeit Diskurse eröffnen sowie durch Rede und Gegenrede, Frage und Antwort perpetuieren können. (= kommunikative Kompetenz)	An einer OSC sitzen alle Teilnehmenden in einem grossen Kreis. Das Prinzip des Kreises schafft Gleichwertigkeit: Jede Person ist gleichzeitig Anfang, Teil oder Ende des Kreises, niemand hat eine privilegierte Position und alle haben die gleiche Chance, sich in der Mitte des Raums mit einem Thema zu melden, das er oder sie in die Diskussion einbringen will.
2.	Alle Diskusteilnehmer müssen die gleiche Chance haben, Deutungen, Behauptungen, Empfehlungen, Erklärungen und Rechtfertigungen aufzustellen und deren Geltungsanspruch zu problematisieren, zu begründen oder zu widerlegen, so dass keine Vormeinung auf Dauer der Thematisierung und der Kritik entzogen bleibt. (= Akzeptanz der Redegleichheit)	Eine der Bedingungen für die Durchführung einer erfolgreichen OSC ist, dass nicht bereits im Vorfeld eine bestimmte Lösung festgelegt sein darf. Die Nennung der Ideen im Plenum erfolgt nach den Regeln eines «Brainstormings», will heissen: Alle Aussagen, Ideen, Meinungen, Wünsche, Vorschläge usw. sind erlaubt und es wird nichts zensuriert. Ob CEO oder Lernender, ob Fachperson oder Laie: Jede Person hat die gleiche Chance, sich einzubringen. Ob eine Idee zu einem späteren Zeitpunkt weiter verfolgt wird, hängt von der mehrheitlichen Zustimmung – vom Konsens – der Beteiligten ab, vielleicht auch, ob sie «vernünftig» bzw. realistisch genug ist, um umgesetzt zu werden.

	«Ideale Sprechsituation»	«Open Space Conference» (OSC)
3.	<p>Zum Diskurs sind nur Sprecher zugelassen, die als Handelnde gleiche Chancen haben, repräsentative Sprechakte zu verwenden, d.h. ihre Einstellungen, Gefühle und Wünsche zum Ausdruck zu bringen. Denn nur das reziproke Zusammenstimmen der Spielräume individueller Äusserungen und das komplementäre Einpendeln von Nähe und Distanz in Handlungszusammenhängen bieten die Garantie dafür, dass die Handelnden auch als Diskursteilnehmer sich selber gegenüber wahrhaftig sind und ihre innere Natur transparent machen. (= Postulat der Wahrhaftigkeit)</p>	<p>Diese Bedingung enthält m.E. ein gewisser Widerspruch zur 2. Bedingung, die von «allen» Diskursteilnehmern spricht. Es liegt in der Natur einer Konferenz bzw. eines Diskurses – ob in einem politischen oder unternehmerischen Umfeld – dass nicht jede Person über eine ausgeprägte sprachliche Fähigkeit verfügt, um ihre Einstellungen, Gefühle und Wünsche in «repräsentativen Sprechakten» zum Ausdruck zu bringen. Obwohl in der OSC explizit dazu eingeladen, wird ein Teil der Beteiligten zwar nicht im Plenum öffentlich reden, wohl aber in den Workshops, das heisst in den Gesprächen in kleinen Gruppen, an denen sie eigenständig und freiwillig teilnehmen. Die Offenheit der Gespräche, die keiner Kontrolle unterstehen, ist eine optimale Voraussetzung für wahrhaftiges und ehrliches Verhalten, wie es für die ideale Sprechsituation gefordert ist.</p>
4.	<p>Zum Diskurs sind nur Sprecher zugelassen, die als Handelnde die gleiche Chance haben, regulative Sprechakte zu verwenden, d.h. zu befehlen und sich zu widersetzen, zu erlauben und zu verbieten, Versprechen zu geben und abzunehmen, Rechenschaft abzugeben und zu verlangen usf. Den nur die vollständige Reziprozität der Verhaltenserwartungen, die Privilegierungen im Sinne einseitig verpflichtender Handlungs- und Bewertungsnormen ausschliessen, bieten die Gewähr dafür, dass die formale Gleichverteilung der Chancen, eine Rede zu eröffnen und fortzusetzen, auch faktisch dazu genutzt werden kann, Realitätszwänge zu suspendieren und in den erfahrungsfreien und handlungsentlasteten Kommunikationsbereich des Diskurses überzutreten. (= Postulat der Vernünftigkeit)</p>	<p>Zumindest während der Dauer einer OSC herrschen sogenannt basisdemokratische Verhältnisse. Als Moderatorin bin ich dafür verantwortlich, dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten die gebotenen Freiräume nutzen dürfen, egal welche Stellung sie innerhalb der Unternehmung bekleiden. Allerdings geht es an einer OSC nicht um «regulative Sprechakte», es wird nichts befohlen und deshalb gibt es auch keinen Anlass, sich zu widersetzen. Es muss keine Rechenschaft verlangt oder abgelegt werden, weil Entscheidungen bestenfalls als Projektentwürfe vorhanden sind. Und es werden auch keine Reden gehalten, weder von Experten noch von anderen. Die Einladung, sich im Plenum zu melden, beschränkt sich auf das Einbringen von Ideen, Wünschen, etc. in wenigen Sätzen. Diese bilden die Basis für eine anregende und angeregte Diskussion in den Workshops, die allen Interessierten offen sind.</p>

Als Ergänzung wiederhole ich hier die vier Grundsätze einer OSC, wie ich sie in der Einleitung beschrieben habe, weil auch diese vorzüglich mit der idealen Sprechsituation vereinbart werden können: «Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.» – «Was auch geschehen mag, es ist das einzige, was geschehen kann.» – «Wann immer etwas beginnt, es ist die richtige Zeit.» – «Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.»

Auch die zusätzliche Möglichkeit der Teilnehmenden, sich während der OSC als «Schmetterling» oder als «Hummel» zu verhalten (vgl. Anhang), passt gut zur vierten Bedingung der idealen Sprechsituation. Sie bestätigt die Forderung, «dass die Handelnden auch als Diskursteilnehmer sich selber gegenüber wahrhaftig sind und ihre innere Natur transparent machen», das heisst, die Teilnehmenden an einer OSC haben das Recht, sich am Geschehen sehr aktiv zu beteiligen und – wann immer sie wollen

– zu pausieren, wie es ihrer momentanen «inneren Natur» entspricht, ohne dass sie sich dafür erklären oder gar rechtfertigen müssten.

An einer OSC wird viel, manchmal harmonisch und manchmal heftig während vieler Stunden diskutiert oder vielleicht besser: argumentiert. Von allem, was ich über Habermas gelesen habe, würde es ihm bestimmt Spass machen, an einer OSC teilzunehmen und bis in die späte Nacht hinein zu diskutieren. Wichtig ist der Hinweis, dass es in den Diskussionen einer OSC nicht um «Wahrheit» geht, sondern um «Konsens», wenn sich am Ende einer Konferenz zehn Themen als Favoriten herauskristallisieren. Meist geht es um Ideen, wie konkrete Alltagssituationen besser, effizienter, klüger und erfolgversprechender gemeistert werden sollen. Und dieser Anteil dürfte die Aufmerksamkeit von Sylvia Müller sicher wecken.

Bei Hagen Bobzin<sup>50</sup> habe ich gelesen, dass es in der Diskursethik von Habermas auch um den Pluralismus in der modernen Gesellschaft geht bzw. um die Frage, wie in Gesellschaften mit heterogenen Interessen und Werten ethische Normen begründet werden können. Die Beteiligten einer OSC sind insofern heterogen, als sie in verschiedenen Bereichen der Unternehmung und auf verschiedenen Ebenen tätig, unterschiedlich lange in der Firma und von unterschiedlicher Herkunft mit unterschiedlicher Vorbildung sind. Was sie «homogenisiert» ist die aktuelle Beschäftigung in der gleichen Firma. Und sie verfolgen – aus Vernunft, aus Pflichtgefühl oder aus Eigeninitiative – das gleiche Ziel: Nämlich zum Erfolg der Firma beizutragen.

Wie bereits im Kapitel «Verantwortung» geschrieben, befolgen die Mitarbeitenden bzw. die Teilnehmenden an einer OSC ohne Druck eine Ethik der Verantwortung. Wenn es laut Habermas notwendig ist, dass «nur Normen als gültig akzeptiert werden sollen, die einen *allgemeinen* Willen ausdrücken», dann trifft dies für die OSC abermals zu. Sie erfüllt auch den Aspekt der Unparteilichkeit und der Freiheit von Herrschaft, wie oben bereits dargestellt.

### **Erkenntnis 6:**

In einer ideal geführten OSO wird dieser Universalisierungsgrundsatz erfüllt: Die Struktur einer OSO – die gültige Norm – genügt der Bedingung, dass die Interessen der beteiligten Individuen – frei reden und eigenständig handeln zu dürfen – befriedigt werden. Sie genügt auch der Bedingung, dass – sowohl die Struktur als auch die im Konsens getroffenen Entscheidungen – von allen Beteiligten zwanglos akzeptiert werden. Die OSO erfüllt auch zu grössten Teilen die Bedingungen der idealen Sprechsituation und des kommunikativen Handelns. Weil – erwiesenermassen – die Motivation der Mitarbeitenden in derart geführten Unternehmungen überdurchschnittlich hoch ist und die Firmen erfolgreich sind, müsste Sylvia Müller Interesse haben, ihr Unternehmen in diese Richtung zu organisieren, das heisst eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in welcher eine «ideale Sprechsituationen» bzw. «kommunikatives Handeln» möglich sind.

### **Zum Thema Unternehmenskultur**

#### **Bedingungen:**

«Es muss zusätzlich ein *Freiheitsraum* vorhanden sein, in welchem sich der Mensch entfalten kann. Die Politik muss die Rahmenbedingungen stellen, damit sich Menschen für das eine oder andere frei entscheiden können. Es handelt sich um eine maximale Freiheit innerhalb eines Statuts, eines Gesetzes, eines aus rechtlichen, ethischen, moralischen gegründeten Rahmens.»

In den Kapiteln «Freiheit», «Verantwortung» und «Diskurs» habe ich ausführlich dargelegt, dass in einer OSO diese Bedingung bei weitem erfüllt, ja sogar übertroffen wird. Es muss hier nicht wiederholt werden.

«Und es braucht einen *Spielraum*, in welchem Kreativität möglich ist, wo der Mensch experimentieren, spielen kann.»

Eine OSO bietet diesen Spielraum ganz explizit, wie aus dem bisher Geschriebenen ebenfalls hervorgeht, und zwar auch hier wiederum im wörtlichen wie im übertragenen Sinne. So können die Mitarbeitenden beispielsweise im Ruhe- und/oder Erholungsraum spielen, experimentieren, mit anderen Personen philosophieren usw. und sie haben stets die Möglichkeit, sich als «Schmetterling» (vgl. Anhang) zu verhalten oder, wenn ihnen das eher zusagt, als «agent provocateur», als «Hofnarr» oder als «Experte», der aus einer fernen Welt neue Ideen verkündet. Kreativität, Innovationsgeist und Eigeninitiative werden in der OSO gefördert und wertgeschätzt.

#### **Erkenntnis 7:**

In einer OSO sind alle drei Bedingungen – wie gefordert – als Ganzes vorhanden oder noch mehr, sie sind eine Selbstverständlichkeit, weil sie zum Prinzip der OSO zählen. Organisiert sich eine Unternehmung als OSO, darf sie demnach zu Recht – das heisst auch kulturphilosophisch – von Unternehmenskultur sprechen.

#### **Erkenntnis 8:**

Eine Unternehmenskultur, welche auf der «Philosophie» der OSO begründet ist, erfüllt die kulturphilosophischen Ansprüche und kann somit für sich beanspruchen, auch in Bezug auf Ethik auf einem hohen Niveau zu stehen.

#### **Schlusswort**

Als Organisationsentwicklerin und Moderatorin für Grossgruppenarbeit war ich vom Prinzip OST und OSO seit Beginn, das heisst seit rund zehn Jahren, als ich die Methoden kennenlernte, überzeugt. Ich habe oft persönlich erlebt – und im Austausch mit KollegInnen erfahren – wie wirksam OST sein kann und wie motivierend sich die OSO auf die Mitarbeitenden sowie den Erfolg eines KMU auswirkt.

*Neu* ist für mich die hohe Übereinstimmung des Open-Space-Prinzips mit gleich mehreren philosophischen Fragestellungen und Themen. Dank dieser Diplomarbeit verfüge ich über völlig neue Argumente, weshalb ich die OSO als sinnvollste Form der Unternehmensführung empfehlen kann.

Kritisch kann durchaus eingewendet werden, dass nicht allein die OSO eine ethische und verantwortungsbewusste Unternehmensführung garantiert und dass auch Aufsichtsgremien und – immer häufiger – Konsumentinnen und Konsumenten eine gewisse Kontrolle ausüben, wenn es um dubiose Finanzgeschäfte oder um menschenunwürdige Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern geht. Nur: Es geht wie in der Politik um ein demokratisches Prinzip. Mit allen Mängeln ist die Demokratie immer noch besser als eine Diktatur; mit aller Wahrscheinlichkeit, dass es auch in einer OSO Einzelpersonen geben kann, die das System ausnützen, bietet der Einbezug aller Beteiligten die überzeugendere Grundlage für ethisches Unternehmertum als eine autoritäre Geschäftsleitung, die einseitig auf Gewinnmaximierung fixiert ist, allein schon aus dem Umstand, dass mehr Personen an Entscheidungsprozessen beteiligt sind und von Beginn an Kontrolle ausüben können.

## Verzeichnis der verwendeten Literatur

- Altwickler, Tilmann: <http://www.gs.uni-heidelberg.de/sprache2/altwick2.htm>, Stand: 26.01.07
- Bärthlein, Karl/Wolandt Gerd (Hg): *Lehrstücke der praktischen Philosophie und der Ästhetik*. Schwabe & Co Verlag, 1977
- Bobzin, Hagen: <http://www2.uni-siegen.de/~ifan/ungewu/heft4/node26.html>, Stand: 26.01.07
- Eagelton, Terry: *Was ist Kultur?* 2. Auflage. München: C.H. Beck-Verlag, 2001
- Fetz, Petra: *Was ist ein System?* Arbeit über «Systemtheorie» an der Universität Freiburg. Auf: [http://www.unifr.ch/lman/downloads/seminar\\_systemtheorie/fetz/fetz\\_system.pdf](http://www.unifr.ch/lman/downloads/seminar_systemtheorie/fetz/fetz_system.pdf), Stand 17.01.07
- Frankl, E. Viktor: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. 8. Auflage, München: Piper 1996
- Freimuth, Joachim, Schütte, Carl: «Historie, Typologie und Dynamik von grossen Gruppen. Moderation, Selbstorganisation und Emergenz.» In: *OrganisationsEntwicklung 3\_06*
- Gessner, Willfried, Dr., Privatdozent an der philosophischen Fakultät der Humboldt-Universität Berlin, «Organisationsentwicklung und Philosophie – Plädoyer für eine Kooperation». In: *Organisationsentwicklung 3\_04*
- Habermas, Jürgen: *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1983
- Jonas, Hans: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik*. Suhrkamp Taschenbuch, 2003
- Konersmann, Ralph: *Kulturphilosophie. zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag, 2003
- Königswieser Roswita, Exner Alexander: *Systemische Interventionen*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1998
- Ludwig, Ralf: *Kant für Anfänger. Der kategorische Imperativ. Eine Lese-Einführung*. 9. Auflage, München: dtv, 2004
- Maleh, Carole (Hg.): *Open Space in der Praxis. Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 2002
- Malik Fredmund: *Sinn – wenn die Motivation aufgebraucht ist*. St. Gallen: m.o.m.<sup>®</sup>-Letter Nr. 12/05
- Neuhaus, Helena: «Managen ohne Gewinnmaximierung ist vernünftig – Plädoyer für ein umfassendes, gemeinschaftliches Handeln», Qualifikationsarbeit zum Modul «Management», Universität Luzern, August 2005.
- Neuhaus, Helena: «Open-Space: Wie aus spartanischer Leere kreative Vielfalt entsteht». In der Berner Tageszeitung: *Der Bund*, 30. Juli 1997. Vgl. Anhang
- Neuhaus, Helena: *Von der Systemtheorie zum systemischen Management*. Qualifikationsarbeit zum Modul «Raum und Zeit», Universität Luzern, März 2004
- Owen, Harrison: *Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2001
- Popitz, Heinrich: *Phänomene der Macht*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 2. Auflage, 1999
- Reese-Schäfer, Walter: *Jürgen Habermas*. 3. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2001
- Rudolph, Enno: *Einführung in die Kulturphilosophie*. Universität Luzern, Philosophisches Seminar WS 2004/05
- Schischkoff, Georgi: *Philosophisches Wörterbuch*. 22. Auflage, Stuttgart: Kröner, 1991
- Seel, Gerhard: «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns», in: Bärthlein Karl, Wolandt Gerd, (Hg.): *Lehrstücke der praktischen Philosophie und der Ästhetik*. Basel/Stuttgart: Schwabe & Co Verlag, 1977

Sprenger, K. Reinhard: *Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation*. Frankfurt: Campus Verlag, 1995

Stacey, R. Hg.: «Experiencing Emergence in Organizations. Local interaction and the emergence of global pattern». London, New York, 2005

Ulrich, Peter: *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Herder, 2005

Vahs, Dietmar: *Einführung in die Organisationstheorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2005

Volpi, Franco: *Grosses Werklexikon der Philosophie*. Stuttgart: Kröner 2004

Weissman, Arnold/Feige, Joachim: *Sinnergie – Wendezeit für das Management*. Zürich: Orell Füssli, 1997

zur Bonsen, Matthias: *Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management*. Wiesbaden: Gabler, 1994