

# Open Space Technology

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

**Open Space** (engl.: „offener Raum“) oder auch Open Space Technology (kurz OST) ist eine Konferenzmethode, die vom Engagement der Konferenzteilnehmer lebt. Es ist kein Veranstaltungsprogramm geplant. Lediglich das Leitthema ist vorgegeben. Das Programm legen die Teilnehmer auf der Konferenz selbst fest. Die Teilnehmerzahl ist sehr variabel. Es können 5 – 2.000 Personen an solch einer Konferenz teilnehmen.

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Ziel und Zweck
- 2 Vorgehen
  - 2.1 Beteiligte
  - 2.2 Phasen
- 3 Teilelemente
  - 3.1 Prinzipien
  - 3.2 Materialien und Räumlichkeiten
  - 3.3 Workshops
- 4 Gestaltungsparameter
- 5 Wirkungshypothesen
- 6 Voraussetzungen
- 7 Einsatzmöglichkeiten
- 8 Kritische Beurteilung
- 9 Fazit
- 10 Einzelnachweise
- 11 Literatur

## Ziel und Zweck

Open Space (engl.: „offener Raum“) ist eine zum Teil strukturierte, aber auch eine selbstgestaltende Konferenz auf Basis von Workshops, welche sich über das Gruppenengagement der Konferenzteilnehmer entwickeln soll. Ein Veranstaltungsprogramm wird nicht geplant. Lediglich wird ein Leitthema vorgegeben. Die sinngemäße Übersetzung „offener Raum“ spiegelt das offene und ungezwungene Geschehen innerhalb eines Workshop-Kreises wider, nämlich dass die Teilnehmer bzw. Mitglieder sich offen und ohne strukturierte Vorgaben, selbständig und gleichberechtigt zu einem genannten Generalthema treffen und dieses bzw. die verschiedensten Aspekte dazu kurzfristig (zwischen 1 bis 3 Tagen) be- bzw. ausarbeiten. In den Workshops wird eine Themengrundlage erarbeitet, welche anschließend in der Projektphase umgesetzt werden soll. Die Teilnehmerzahl ist sehr variabel. Es können 5 – 2.000 Personen an solch einer Konferenz teilnehmen. Die Open Space – Methode ist ein komplexes Instrument (Werkzeug), welches zur Zielfindung und schnellen, aber auch effizienten Lösung von komplexen Problemstellungen innerhalb der Organisationsentwicklung (OE) in einer ungezwungenen und offenen Umgebung unterstützend anwendbar ist. <sup>[1]</sup>

In Verbindung mit Organisationsentwicklung, werden mit der Open-Space-Methode zwei Ziele verfolgt. Zum

einen die **Effizienzsteigerung** und zum anderen die **Humanisierung**.<sup>[2]</sup> Die OE dient der generellen Prozessverbesserung innerhalb der gesamten Organisation, die nur durch die lehrenden und lernenden Organisationsmitglieder entwickelt, umgesetzt und erzielt werden kann.<sup>[3]</sup>

Folgende Ziele und Zwecke werden mit der OST verfolgt:

- Ausarbeitung und Entwicklung von schnellen und optimalen Lösungen zum genannten Leitthema
- Aktive Teilnahme und Veränderungsgestaltung aller Unternehmenskulturen (Hierarchien), Kunden, Lieferanten etc.
- Kollektive, wertschätzende und kreative Zielbeschreibung, mit einer Entwurfsausarbeitung eines denkbaren Lösungsweges
- Förderung und Entwicklung von Selbstständigkeit / Eigeninitiative <sup>[4]</sup>
- Formlose und zwanglose Gesprächskultur sog. „Kaffeepausen – Gespräch“
- Teilnehmer lernen und lehren gegenseitig die Selbstorganisation/-verantwortung, sog. **„Innovatives Lernen“**
- OST erzielt Leichtigkeit, Energetik und Informalität<sup>[5]</sup>

Nach Beendigung der Open Space-Veranstaltung besteht die Gefahr, dass die entwickelten Themen nicht weiterverfolgt werden. <sup>[6]</sup> Open Space zielt darauf ab, durch menschliche Diversität Themen komplett zu erfassen und dadurch kann eine Begeisterung bezüglich der Themenstellung entstehen. <sup>[7]</sup>

## Vorgehen

Um das Vorgehen einer Open Space Technology zielführend entwickeln zu können, spielen die Beteiligten in den einzelnen Phasen eine bedeutende Rolle.

## Beteiligte

Damit ein OE-Prozess vernünftig funktionieren und ablaufen kann, ist die Festlegung von strukturellen Eckdaten innerhalb der Organisation zwingend notwendig. Dabei muss auch die Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Der Systemerhalt, nämlich der alltägliche Organisationsverlauf z. B. Kundenbetreuung, Generierung von Geschäften und Umsätzen darf während der fortlaufenden Organisationsentwicklung nicht gehemmt werden. Jedoch bedeutet dies nicht, dass keine Veränderung vorgenommen werden sollen. Ein externer / interner sozialwissenschaftlicher OE-Berater ist in der frühen Entwicklungsprozessphase notwendig, welcher die Organisationsleitung und die Vorbereitungsgruppe bei der Heranführung an die Open Space Technology motiviert und unterstützt. Ein informeller sozialer Personenkreis wird bei der fortschreitenden OST benötigt, welcher den Open Space-Prozess begleitet. In besonderen Fällen kann es gelegentlich auch zu Widerständen innerhalb dieser Gruppe kommen. <sup>[8]</sup> Diese formulierte Gruppe bezeichnet die Literatur vielschichtig als Koordinierungs-, Koordinations-, Steuerungs- oder Lenkungsgruppe, bevorzugt wird die Begrifflichkeit **Koordinierungsgruppe** verwendet. Die Mitgliedschaft innerhalb dieser Gruppe besteht aus einer Zusammensetzung von vier bis sieben Personen, die sich aus den Vertretern der [Abteilungs-]Leitung, der Projektgruppe [i.d.R. der Projektsprecher], von Mitarbeitern/-innen und der Personalvertretung (z. B. Betriebsrat) zusammensetzt. <sup>[9]</sup>

Eine Großgruppenveranstaltung, wie es die „Open-Space-Technology“ ist, gilt als eine sog. Auftaktveranstaltung, wozu alle Mitarbeiter/-innen (Organisationsmitglieder) eingeladen werden. Als Auftakt gilt sie in dem Sinn, als dass sie den Auftakt für die einzelnen Projektgruppen und Teams darstellt. Sie kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt in einem Veränderungsprozess stattfinden. <sup>[10]</sup> Mit dieser Maßnahme

wird das Aktivierungsziel als wesentliche Aufgabe verfolgt, welches die Organisationsmitglieder (Mitarbeiter/-innen) im Sinne des **Partizipationsprinzips in der OE** motiviert, nämlich die Betroffenen aktiv am Prozess zu beteiligen. <sup>[11]</sup>

Die Anzahl der Teilnehmer, die an einer Open Space Veranstaltung teilnehmen kann ist kaum eingeschränkt. Man findet in der Literatur verschiedene Angaben. So liegt die Mindestteilnehmerzahl manchmal bei unter 10, andere Quellen fordern dagegen mindestens 50 Teilnehmer. Ebenso verhält es sich mit der maximalen Anzahl an Teilnehmern. So ist es manchmal möglich mit bis zu 1.000 Personen eine Open Space Veranstaltung durchzuführen, andere Quellen dagegen sagen es ist auch noch mit bis zu 2.000 Personen möglich. <sup>[12]</sup>

## Phasen

Der idealtypische Ablauf eines OE-Prozesses teilt sich in vier Kategorien bzw. Phasen auf: **Auftragsklärung, Startscenarien, Projekte und Evaluation.**<sup>[13]</sup> Diese Phasen können auch auf eine Open-Space-Veranstaltung übertragen werden.

### (1) Auftragsklärung

In dieser ersten Phase ist eine offene Bestandsaufnahme durch die Organisationsleitung zu realisieren, die durch die Hinzuziehung eines externen/internen Beraters erfolgen soll. Gründe für den Einsatz eines Beraters, liegen zu einem an der komplexen Fragestellung, welche sich ggf. auf eine Organisationsblindheit zurückführen lassen. Des Weiteren soll auf die Konkretisierung der Frage- und Zielformulierung, die durch den Einsatz von OST erreicht werden soll, eingegangen werden. Während dieser Beratung bzw. Bestandsaufnahme kann sich herausstellen, dass die Open Space-Veranstaltung nicht das geeignete Instrument ist, welches zur Zielfindung dient. Folglich sollte der Prozess der OST bereits an dieser Stelle abgebrochen werden. Im Falle der Anwendbarkeit von OST, besteht die Schwierigkeit in der Bildung und Benennung einer geeigneten Planungsgruppe. Diese Planungsgruppe sollte einen Querschnitt aller Betroffenen abbilden, die die Herausforderung annimmt und unterschiedlichste Blickwinkel und Aspekte beleuchtet und zukunftsbringende Perspektiven nachhaltig entwickelt und in die Organisation einbindet. <sup>[14]</sup>

### (2) Startscenario

Das Starten und Eröffnen der Workshops in einem Großgruppenverfahren, wie die Open Space Technology, finden in der Phase „Startscenario“ statt. Großgruppenverfahren wirken für Dritte auf den ersten Blick sehr chaotisch, zeitintensiv und benötigen im Vorfeld eine planerische Vorbereitung. Jedoch ist dieses Verfahren für sehr große Gruppen geeignet und es wird ein großes Mitarbeiterspektrum zielgerichtet angesprochen bzw. erreicht und gleichzeitig informiert. Die Mitarbeiter/-innen sollen hier zur Beteiligung motiviert und eingebunden werden.

Die **Open-Space-Veranstaltung** besteht aus mehreren Phasen.

1. Zunächst versammeln sich die Teilnehmer.
2. Eine den Teilnehmern bekannte Person sollte die Begrüßung durchführen.
3. Der Moderator übernimmt anschließend das Wort und erläutert den Ablauf und nennt das Hauptthema.
4. Anschließend werden durch die Teilnehmer Unterthemen zusammengetragen. Jeder, der zu dem Hauptthema eine wichtige Frage, einen wichtigen Gedanken hat, der ein Unterthema bildet, ist aufgefordert sich zu melden, um einen Workshop abzuhalten. Der Teilnehmer, der für den Workshop zuständig ist, muss in seinem Thema kein Experte sein. Er soll lediglich den Workshop leiten und am Ende die Dokumentation/Ergebnissicherung zu diesem Thema durchführen oder

veranlassen.

5. Schließlich finden die Workshops statt.

6. Der Workshop-Leiter ist für die Dokumentation der Ergebnisse zuständig.

7. Verläuft die Veranstaltung über mehrere Tage, finden jeweils abends und morgens die Abend- bzw. die Morgennachrichten statt.

8. Anhand der Dokumentationen, wird die weitere Vorgehensweise besprochen bzw.

Projekt-/Umsetzungsteams für die Umsetzung der Maßnahmen, die sich ergeben haben, gebildet.

9. Am Ende der Open-Space-Veranstaltung wird eine Redestab-Zeremonie durchgeführt. Hier berichtet jeder Teilnehmer z.B. was ihm während der Veranstaltung wichtig war, oder was ihn beeindruckt hat. [15]

### (3) Projekte

In der dritten Phase werden die gesammelten und prioritätsrelevanten Workshop-Themen in gruppierten und bewerteten Projekten umgesetzt, welche sich aus der Open Space-Veranstaltung entwickelt haben. Beispielhaft können durch die OST Teamentwicklung, Prozessmanagement, Wissens-/Kompetenzmanagement, Coaching, Supervision, Strategieentwicklung und Organisations-Mediation erzielt werden, welche zur Nachhaltigkeit und Transferleistung dienlich sind.

### (4) Evaluation

Mit der Evaluationsphase erfolgt die Beurteilung und Bewertung von Nachhaltigkeit und Transfer, welche durch die OST erreicht wurde. Ist das Ergebnis bzw. die Beurteilung nicht zufriedenstellend, oder hat sich ein neuer komplexer Wandel angekündigt bzw. sich durch die umgesetzten Projekte eingestellt, so besteht eine erneute Rückkopplung zur ersten Phase „Auftragsklärung“, mit seinen jeweiligen Prüfungs- und Beurteilungskriterien zur Open Space Technology. [16] Das Ziel eines solchen Organisationsentwicklungsprozesses inklusive einer Open Space-Veranstaltung ist die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation, die dazu beiträgt, das Problemlösungspotential der Mitarbeiter und die Innovationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. [17]

## Teilelemente

Zu den Teilelementen der Open Space Technology gehören die Prinzipien, nach denen eine solche Veranstaltung abläuft, die Materialien und Räumlichkeiten, die dafür benötigt werden und die Workshops, die stattfinden.

### Prinzipien

In der Literatur, die die Open Space Technology beschreibt, ist von vier Prinzipien die Rede. Diesen Regeln folgt eine Open Space-Konferenz. Harrison Owen, der Erfinder dieser Methode behauptet, er habe diese Regeln nicht mühsam erforscht. Er sagt, es war ihm sogar nicht möglich, nicht auf diese Prinzipien zu stoßen. Damit möchte er ausdrücken, dass sich diese Prinzipien offenbaren, wenn man Menschen auf diese Weise miteinander arbeiten lässt.

Das **erste Prinzip** „*Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute*“, soll ausdrücken, dass jeder, der am Open Space teilnimmt etwas dazu beitragen kann. Niemand kann von sich behaupten, dass er die Menschen, die er einlädt so gut kennt, als dass er genau wüsste, wie sie sich während des Open Space verhalten. Oft, so berichtet Owen, überraschten genau die Personen, von denen man dachte, ihren Beitrag zu kennen, die sich dann aber doch ganz anders verhielten.

Es ist schlichtweg unmöglich mit anderen Leuten zu arbeiten, als denen, die vor Ort sind. Aus diesem Gesichtspunkt trifft dieses Prinzip immer zu. Es klingt positiv und spornt die Anwesenden Personen an. Trotzdem ist es möglich, dass mit anderen Teilnehmern andere bzw. bessere Ergebnisse zu Stande gekommen wären. „*Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen kann*“ lautet das **zweite Prinzip**. Dieses kann sehr tiefgründig interpretiert werden, bedeutet aber eigentlich nur, dass das Jetzt ausschlaggebend ist. Eventualitäten haben hier keinen Raum.

Das **dritte Prinzip** „*Es fängt an, wenn die Zeit reif ist*“, spielte bei den Nachforschungen Owens in Afrika eine große Rolle. Dort ist Owen nämlich auf das Phänomen gestoßen, dass es Stämme gibt, die ganz ohne einen genauen Vorbereitungsplan, eine mehrtägige Zeremonie abhalten. Bei dieser Zeremonie in Afrika gab es keinen festgelegten Tag, an dem diese beginnt. Aber trotzdem waren alle Dorfbewohner bereit, wenn es losging. Für Owen sind Uhren nur ein Werkzeug der Kontrolle. Die Zeit setzt willkürliche Grenzen. Bei einer Open Space-Veranstaltung geht es aber nicht um Kontrolle. Im Gegenteil, die Teilnehmer tragen am meisten zum Thema bei, wenn sie von sich aus loslegen. Deshalb bringt es auch nichts, sie zu etwas zu zwingen, von dem sie nicht selbst überzeugt sind. Mit dem **letzten Grundsatz** „*Vorbei ist vorbei*“, will Owen ausdrücken, dass die Teilnehmer manchmal von ihren Gewohnheiten Abstand nehmen müssen. Und zwar dann, wenn sie damit nicht mehr weiter kommen. In dieser Situation sollten neue Denkansätze ausprobiert werden, um kein Gefühl der Sinnlosigkeit bzw. des Versagens zu bekommen. Jedes Ende bedeutet nämlich auch einen neuen Anfang. [18]

Das letzte Prinzip wird in dem **Gesetz der zwei Füße** weiter fortgeführt. Dieses Gesetz bedeutet, dass jeder Teilnehmer, der meint, an diesem Ort, an dem er sich gerade befindet, nichts mehr zu lernen bzw. nichts mehr beitragen zu können, diesen Ort verlassen sollte. Dadurch wird jeder für sich selbst verantwortlich. In diesem Gesetz wird die Freiheit von Open Space ausgedrückt. [19]

Dieses Gesetz wiederum ist die Grundlage für die Entstehung von **Hummeln und Schmetterlingen**. Als Hummeln werden Personen bezeichnet, die öfter mal die Gruppe wechseln, in der Gruppe, in der sie sich befinden aber Beiträge leisten und dabei auch Erfahrungen von anderen Gruppen einfließen lassen. Wie die Hummeln in der Natur befruchten diese Personen die Arbeit der Gruppen. [20]

Die Schmetterlinge dagegen arbeiten in keiner Gruppe so richtig mit. Sie halten sich auch selten in einer auf. Die meiste Zeit verbringen sie z.B. am Büfett. Sie symbolisieren den anderen Teilnehmern gegenüber Ruhe. Wenn andere Teilnehmer bei ihnen vorbeikommen, ergeben sich aber meist Gespräche, aus denen die Teilnehmer, die sich dann wieder einer Gruppe anschließen, etwas mitnehmen in ihre weitere Arbeit. [21]

Diese Prinzipien einer Open Space-Veranstaltung sind keine Regeln, an die es sich zu halten gilt. Diese Prinzipien ergeben sich, beziehungsweise sind schlichtweg Beobachtungen von dem Erfinder Harrison Owen.

## Materialien und Räumlichkeiten

Für die Begrüßung, die Abendnachrichten und die Morgenrunde wird ein Raum benötigt, in den alle Teilnehmer in einem Stuhlkreis auf einmal hineinpassen. Der Stuhlkreis kann auch aus mehreren Kreisen bestehen. Er sollte jedoch Lücken aufweisen, damit sich die Teilnehmer bewegen können. Computer für die Dokumentation und Ergebnissicherung befinden sich vor Ort und Getränke bzw. Kaffee inkl. Snacks sind immer vorhanden. Eine Wand sollte komplett frei und gut zugänglich sein. In der Mitte liegen das Papier, die Stifte und das Klebeband, auf dem die Teilnehmer ihre Themen schreiben und mit dem diese schließlich an der Wand befestigt werden. Weiterhin werden Flipchart-Papier und Post-it-Zettel benötigt. Die Raum-Zeit-Matrix sollte vorbereitet sein und in der Mitte der leeren Wand hängen. Darüber hinaus sollten natürlich die Räume für die Workshops ausgeschildert/gekennzeichnet sein. [22]

## Workshops

Das zentrale Element der Open Space-Veranstaltung ist die Ausarbeitung von Themen in kleinen Gruppen, in Workshops. Darin beleuchten die Teilnehmer unter eigener Anleitung einen Aspekt zum Generalthema. Die zielorientierte Aufgabe von Workshops besteht in der Erschaffung von Neuem, Erfahrungs- und Wissensaustausch, Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen, in Form einer Lehr- und Lerngemeinschaft, sowie der Lösung von Aufgaben und Problemen. Durch den Einsatz von Open Space wird eine kreative, zwanglose und ergebnisoffene Arbeitsweise in den Workshops gefördert, da sich jedes einzelne Mitglied für den jeweiligen Workshop freiwillig und offen entschieden hat. Dadurch entsteht eine freie und zwanglose Aktivität und Interaktion, welche zur Wertebeitragssteigerung der Unternehmung/Organisation beiträgt. Die erarbeiteten Themen finden anschließend in der Projektphase ihre Umsetzung.

## Gestaltungsparameter

Für die Ausgestaltung der Open Space-Methode gibt es unzählig viele Möglichkeiten.

<b>Gestaltungsparameter</b>	<b>Ausprägungen</b>
Ziel der Veranstaltung / zu welchem Anlass	Weiterentwicklung einer Abteilung/eines Unternehmens, verbesserte Vernetzung innerhalb eines Unternehmens,... (interne und/oder externe Ziele), Ideenfindung
Häufigkeit des Open Space-Einsatzes	Einmalig, wiederholt, periodisch
Art der Veranstaltung	Besprechung, Konferenz, Tagung, Veränderungsprozesse,...
Gruppengröße	Anzahl der teilnehmenden Personen 5-2.000
Dauer der Veranstaltung	½ Tag, 1 Tag, 2 Tage, 3 Tage,...
Anzahl der Workshop-Einheiten	1-5
Raumgröße und Anzahl der Räume	1 großer Raum,  1 großer Raum und mehrere kleine Räume Nutzung von kleinen separaten Arbeitsräumen.  Teilung eines großen Raums mit einzelnen Arbeitsnischen/-ecken und Bereitstellung von entsprechenden Medien z. B. Flipchart etc.
Ort der Veranstaltung	Im Unternehmen, im Hotel, an einem Tagungsort, im Freien
Teilnehmer	Unternehmensintern, alle Hierarchieebenen, ausgewählte Personen des Unternehmens, Mischung aus internen und externen Personen, eine ausgewählte Hierarchieebene  Erstellung von Mindmaps
Workshop-Gestaltung	Problemlöse-Workshop Ideenworkshop Konzeptionsworkshop...

Verschiedene Ziele bedingen eine unterschiedliche Ausgestaltung der Methode. Dabei kann es um eine bessere Kooperation bzw. Vernetzung innerhalb des Unternehmens gehen oder um die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Es können Ideen für neue Produkte oder Prozesse generiert werden, Veränderungsprozesse in Gang gebracht oder auch Fusionen von Unternehmen mit den Mitarbeitern gemeinsam geplant werden. [23] Abhängig vom gewählten Leitthema und dessen Komplexität besteht bei der **Häufigkeit** des Open Space-Einsatzes die Möglichkeit, diese Methode einmalig, wiederholt oder periodisch einzusetzen. Zur Lösung von bestimmten konkreten Problemen, z.B. Maßnahmen zur Erhöhung des Marktanteils eignet sich eine einmalige Open Space-Veranstaltung. Ist die zu bewältigende Aufgabe komplexer und vielschichtiger, wie beispielsweise bei der Fusion von Unternehmen, bietet sich ein wiederholter Einsatz der OST an. Hier können dann zu den verschiedenen Themen, die bei einer Fusion beachten werden müssen, die jeweils direkt betroffenen Personen eingeladen werden. Es muss nicht zu jeder Frage ein Mitarbeiter jeder Abteilung anwesend sein, wenn manche Abteilungen von manchen Themen gar nicht betroffen sind. Durch eine solche Aufteilung wird das sehr komplexe Thema etwas vereinfacht. Dazu muss die Auswahl der Teilnehmer aber umso bedachter vorgenommen werden. Vielleicht sind doch mehr Abteilungen bzw. Mitarbeiter betroffen, als zunächst angenommen. Nicht zuletzt ist auch ein periodischer Einsatz möglich. Wenn z.B. ein ständiger Veränderungsdruck auf einem Unternehmen lastet, kann die Organisation regelmäßig eine OST durchführen, um die Probleme, die der jeweilige Wandel mit sich bringt, zu bewältigen. [24]

Eine weitere Möglichkeit, eine OST zu gestalten, bietet sich in der Art der Veranstaltung. Sowohl eine kleine Besprechung, als auch große Konferenzen oder Tagungen können in Form einer OST aufgebaut sein. Durch die Art der Veranstaltung ergibt sich schon eine gewisse Teilnehmerzahl. An einer kleinen Besprechung werden wohl kaum mehr als 20 Personen teilnehmen. Tagungen finden in der Regel ab ca. 20 teilnehmenden Personen statt. Bei Veränderungsprozessen können es schon mal ein paar hundert oder auch tausend Teilnehmer sein. Ebenfalls abhängig vom Ziel, der Art der Veranstaltung, aber auch der Gruppengröße ist die Dauer der OST. Ein halber Tag bietet sich nur für eine kleine Besprechung an. Wenn den Teilnehmern der Ablauf einer OST bekannt ist, kann diese Methode auch in einer Besprechung mit einer Dauer von nur 1,5 Stunden angewandt werden. Bei Konferenzen mit mehr als 20 Teilnehmern und bei denen keine Veränderungsabsichten im Vordergrund stehen, kann auch eine Dauer von einem Tag ausreichend sein. Steht allerdings ein Veränderungsprozess im Vordergrund, ist es meist sinnvoll eine OST über zwei bis drei Tage zu verteilen. Oft ist die Dauer einer OST auch einfach abhängig von dem jeweiligen Budget, das ein Auftraggeber hat oder von der Zeit der Teilnehmer bzw. deren Bereitschaft, ihre Zeit darin zu investieren. Je länger die Veranstaltung geht, desto mehr Workshop-Einheiten können stattfinden. [25]

Die Raumgröße bzw. die Anzahl der Räume für die Workshops sollte ebenfalls an die Teilnehmer angepasst sein. Die Veranstaltung muss auch nicht immer in den Räumen des Unternehmens, um das es geht, stattfinden. Im Unternehmen besteht zwar dann immer ein direkter Bezug, die Teilnehmer kennen sich aus und sind in ihrer gewohnten Umgebung, aber diese Gegebenheit schränkt den ein oder anderen Teilnehmer vielleicht ein. Wenn es um kritische Themen geht, kann ein neutraler Ort z.B. ein Tagungsraum in einem Hotel die bessere Wahl sein. Wenn von den Teilnehmern viel Kreativität gefordert wird, kann die Veranstaltung auch an einem ausgefallenen Ort oder im Freien sein. Wenn sich die Teilnehmer frei und wohl fühlen, fällt es ihnen meist leichter, kreativ zu sein.

Mit etwas Vorlaufzeit müssen die Teilnehmer passend zum Ziel und der Art der Veranstaltung eingeladen werden. An einer kleinen internen Besprechung nehmen nur wenige und meist nur unternehmensinterne Personen teil. In Veränderungsprozesse, die das ganze Unternehmen betreffen, sollten nach Möglichkeit alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingebunden werden.

Die Gestaltung der einzelnen Workshops ist abhängig von den Teilnehmern und kann unterschiedlich aussehen.

Eine Möglichkeit zu Beginn eines Workshops an das Thema heranzugehen, besteht darin, eine oder mehrere Mindmaps zu erarbeiten. Damit werden Aspekte gesammelt und strukturiert festgehalten, die das Thema betreffen. So ein Workshop kann aber auch als Problemlöse- oder Konzeptionsworkshop abgehalten werden, in dem entweder das Problem beschrieben und dann gemeinsam gelöst wird, oder ein Konzept entwickelt wird, mit dem im Anschluss an die Open Space-Veranstaltung etwas umgesetzt werden kann.

## **Rolle des Moderators**

Eine nicht unerhebliche Rolle spielt der Moderator. Seine Rolle kann zu Beginn als „rahmgebende Moderation“ bezeichnet werden. Der Moderator ist für die Einführung, also die erste Stunde zuständig. Er muss die Teilnehmer in die Methode einführen und das Thema des Open Space bekanntgeben. Je nach Dauer der Veranstaltung, moderiert er auch die Abendnachrichten und die Morgenankündigung. Später wird auch dies den Teilnehmern überlassen.

Erst in der Phase der Ergebnissicherung, wird eine klassische Moderation von dem Moderator verlangt.

An den Moderator einer Open Space-Veranstaltung werden hohe Anforderungen gestellt. Er muss sich als gleichberechtigte Person verhalten, aber auch Autorität an den Tag legen können. Dadurch muss es ihm gelingen Raum und Zeit zu schaffen. D.h., er muss den Teilnehmern Freiraum für ihr selbst bestimmtes und selbst organisiertes Handeln geben. Ganz konkret bedeutet es, z.B. einen zeitlichen Spielraum im Ablauf der Tage einzuplanen.

Raum und Zeit zu sichern, erfordert von dem Moderator präsent und unsichtbar zugleich zu sein. Dies bedeutet, dass er sich inhaltlich aus dem Geschehen heraushält, aber trotzdem für die Teilnehmer vor Ort erreichbar ist. So arbeitet er nicht in Gruppen mit, ist aber vor Ort und erledigt z.B. organisatorische Dinge. Wenn er allerdings mitbekommt, dass Grundsätze nicht beachtet werden, oder das Arbeiten von Gruppen durch einzelne eingeschränkt wird, greift der Moderator ein. Zusammenfassend lässt sich die Rolle des Moderators mit den vier Aussagen beschreiben: Zeig dich, sei präsent, sei ehrlich und lass es laufen. [26]

## **Wirkungshypothesen**

Die vorgenannten Ziele versprechen dem Anwender mit dem Einsatz der Open-Space-Methode einen Erfolg. Damit dieser erreicht werden kann, sollte sich der Entscheider im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Wirkungen von den einzelnen Gestaltungsparametern ausgehen können und wie wahrscheinlich es ist, dass sie in der jeweils gegebenen betrieblichen Situation auch eintreten werden. Exemplarisch soll hier auf die Frage eingegangen werden, welche Wirkungen vom Gestaltungsparameter „Verwendung der Open Space-Methode für die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Abteilungen/Instanzen“ ausgehen können. Als Frage formuliert: „Ist es immer sinnvoll die Open Space-Methode einzusetzen, um eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationsebenen/-einheiten einer Organisation/eines Unternehmens zu erreichen?“

Die Grundsätzliche Frage, die sich für die Unternehmung/Organisation stellt ist, ob sie bereit ist für eine ergebnisoffene Großgruppenmethode. Wenn die Organisationsmitglieder/Mitarbeiter bisher eine sehr enge Führung gewohnt sind, können sie mit solch einer Methode wohl eher wenig anfangen und deren Wirkungen bleiben eher begrenzt.

Wenn die Organisationsführung, z.B. Unternehmensführung, die Open Space-Methode in Erwägung zieht, sollte sie sich Gedanken darüber machen, ob die Motivation der Mitglieder/Mitarbeiter dadurch steigt. Wenn die Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können und die Unternehmenskultur solch eine Arbeitsweise zulässt, steigt auch deren Motivation. Diese Wirkung kann sich aber auch ins Gegenteil kehren, wenn schon vor der Veranstaltung klar ist, dass die eingebrachten Ideen der Mitarbeiter keine Berücksichtigung finden werden. [27]



Die Open Space-Veranstaltung kann auch Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter haben. Wenn die Mitarbeiter Ideen haben und einbringen, die sich schließlich auch realisieren lassen, steigt das Selbstwertgefühl. Wenn sich alle Hierarchiestufen an der Veranstaltung beteiligen, aber nur den höheren Instanzen Beachtung geschenkt wird, leidet das Selbstwertgefühl der unteren Hierarchiestufen.

Ein weiterer Aspekt, den es zu analysieren gilt, ist die Selbständigkeit der Mitarbeiter. Durch die Freiheiten, die eine Open Space-Veranstaltung den Teilnehmern bietet, wird deren Selbständigkeit gefördert. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter des Unternehmens etwas mit dieser Freiheit anfangen können. Im Gegensatz dazu ist es auch möglich, dass die Mitarbeiter diese Freiheiten ausnutzen. „Ausnutzen“ bedeutet an dieser Stelle, dass die Mitarbeiter sich „auf die faule Haut legen“ und nicht produktiv an der Veranstaltung teilnehmen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Mitarbeiter keine Konsequenzen für diese Art des Ausnutzens der Freiheit zu befürchten haben.

Wenn sich die Unternehmensführung Gedanken über die Örtlichkeit der Veranstaltung macht, sollte sie den Aspekt der Kreativität betrachten. Wird Kreativität gefordert, kann diese dadurch gefördert werden, dass die Veranstaltung an einem den Teilnehmern ungewohnten Ort stattfindet. Ist das Thema der Veranstaltung jedoch nicht dringlich genug bzw. sind die Teilnehmer nicht direkt betroffen, werden diese durch die ungewohnte Umgebung eher abgelenkt. [28]

<b>Wirkungsbereich</b>	<b>Wirkung</b>	<b>Begründung/Erklärung</b>	<b>Bedingung</b>
Motivation	+	Die Motivation steigt, weil die Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können.	Notwendig ist, dass die Unternehmenskultur solch eine Arbeitsweise fördert/zulässt.
	-	Die Demotivation der Mitarbeiter steigt, weil eingebrachte Ideen keine Berücksichtigung finden.	Wenn schon vor der Open Space-Veranstaltung klar ist, dass die Ergebnisse daraus keine Berücksichtigung finden.
Selbstwertgefühl	+	Das Selbstwertgefühl der teilnehmenden Mitarbeiter steigt, wenn ihre Ideen ein Gehör finden und implementiert werden.	Die Teilnehmer haben gute Ideen, die sich auch realisieren lassen.
	-	Wenn nur den Mitarbeitern der höheren Hierarchiestufen Beachtung geschenkt wird, verschlechtert sich das Selbstwertgefühl der anderen Mitarbeiter.	Die höheren Hierarchiestufen beteiligen sich aktiv an der Veranstaltung.
Selbständigkeit	+	Freiheiten der Mitarbeiter erhöhen ihre Selbständigkeit.	Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter etwas mit dieser Freiheit anfangen können.
	-	Die Mitarbeiter können die Freiheiten, die ihnen gewährt werden ausnutzen	Die Bedingung dafür ist, dass es für ihr jeweiliges Verhalten keine

		und sich „auf die faule Haut legen“.	Konsequenzen gibt.
Kreativität	+	Dadurch, dass die Veranstaltung an einem für die Mitarbeiter ungewohnten Ort stattfindet, wird deren Kreativität angeregt.	Voraussetzung dafür sollte sein, dass von den Teilnehmern Kreativität gefordert wird.
	-	Die Teilnehmer können leicht abgelenkt werden.	Wenn das Thema nicht dringend genug ist und die Teilnehmer nicht direkt betroffen sind, steht für sie die ungewohnte Umgebung im Vordergrund.

An dieser beispielhaften Argumentation wird deutlich, dass der Einsatz dieser Methode positive und negative Auswirkungen haben kann, so dass eine eindeutige Urteilsfindung nicht immer leicht fällt. Daraus sollte aber nicht folgen, dass eine Organisation bzw. ein Unternehmen diese Überlegungen erst gar nicht anstellt und sich sofort für eine andere Methode entscheidet. Letztlich sollten die jeweiligen Gegebenheiten innerhalb und außerhalb der Organisation geprüft und das Instrument an diese angepasst werden. Unter Anpassung ist hier zu verstehen, dass die Bedingungen erfüllt und gegebenenfalls geschaffen werden, die für das Gelingen der Methode verantwortlich sind. [29]

## Voraussetzungen

Zur Einführung einer Open Space-Methode sind grundlegende Überlegungen und Vorbereitungen notwendig. Eine aufwändige und ausgedehnte Vorbereitungsphase wie z. B. die Bildungen von Ausschusssitzungen und Festlegung einer Agenda sind nicht notwendig. Prinzipiell ist der Zugang zu einer Open Space-Veranstaltung relativ einfach. Jedoch sind in der Planungs- und Vorüberlegungsphase diverse Fragestellungen von bedeutender Notwendigkeit anzustellen. Die grundsätzliche Frage lautet:

• Soll Open Space tatsächlich für das vorliegende Problem angewandt bzw. eingeführt werden?

Die Antwort darauf ist z.B. abhängig von der Antwort auf die Frage:

• Passt die Open Space-Methode zur Unternehmenskultur?

Wenn diese grundsätzlichen Fragestellungen positiv analysiert und beantwortet werden, bestehen keine Zweifel mehr an einer konkreten Einsatzmöglichkeit von einer Open Space-Veranstaltung, welche mit **fünf Erfolgsvoraussetzungen** verknüpft sind. [30]

### (1) Eine konkrete Fragestellung

Bei Open Space geht es nicht einfach nur darum, gemeinsam in einen bestimmten >>Prozess<< einzusteigen. Es geht immer darum, eine Lösung für eine konkrete und wichtige Aufgabe zu erarbeiten. Diese eine konkrete Fragestellung muss durch ihre offene Formulierung Diskussionspielraum bieten, damit sich ein breites Spektrum an Workshop-Themen entwickeln kann.

## **(2) Ein hohes Maß an Komplexität**

Ein einfaches Problem aus dem Geschäftsleben benötigt kein Meeting in Open Space oder in irgendeinem anderen Verfahren. Wenn jedoch das Thema so komplex ist, dass man innerhalb des Themas viele verschiedene Aspekte betrachten kann und keiner alles komplett erfassen kann, ist es für Open Space geeignet. Ein Thema das Beispielsweise nicht komplex genug für eine Open Space-Veranstaltung wäre, ist die Befragung der Mitarbeiter zur Einführung eines neuen EDV-Systems. [31]

## **(3) Diversität bezüglich der Beteiligten und ihrer Ansichten**

## **(4) Wirkliche Leidenschaft (den Menschen liegt etwas an der Lösung) und möglicherweise auch wirkliche Konflikte**

## **(5) Ein Problem, das am besten gestern schon gelöst worden wäre (enormer Handlungsdruck) [32]**

Sind vorgenannte Punkte erfüllt, so werden die motivierten und freiwilligen Teilnehmer/-innen einen konstruktiven und aktiven Erfahrungsaustausch durchführen und es besteht die Chance an einem nachhaltigen Wandel konstruktiv zu arbeiten. Mit der Open Space-Veranstaltung können keine Seminare, Trainings- oder Informationsveranstaltungen ersetzt werden, in denen es um die Wissensvermittlung oder Übung der Teilnehmer geht. [33] Für den unbekanntem Prozess- und Lösungsweg gilt nach der Methodeneinführung, dass sich der Moderator von der Thematik loslöst und den Open Space-Prozess eigenverantwortlich an die Gruppe übergibt. Gleichzeitig nimmt sich die Organisationsleitung ab diesem Zeitpunkt in ihrem Hierarchierang zurück und wendet das auferlegte und verbindliche Prinzip der Diversität an. [34] Die grundlegende Voraussetzung beim Einsatz einer Open Space Technology, ist die Selbstorganisation der Mitglieder, weil der Workshop-Prozess nicht durch Dritte gesteuert, überwacht und kontrolliert wird. Fehlt es bei den Teilnehmer/-innen an der nötigen Entwicklungs- bzw. Selbständigkeitsorganisation, dann sollte das Instrument von Open Space nicht angewendet werden und die vorgenannten Erfolgsvoraussetzungen werden somit auch nicht erfüllt werden können.

## **Einsatzmöglichkeiten**

Die Anwendbarkeit von Open Space ist denkbar, in Profit- und Non-Profit-Bereichen, in öffentlichen, kirchlichen, kommunalen Sparten und bei global tätigen Unternehmensverbänden, die in einer internationalen Länderverflechtung in Geschäftsbeziehung stehen. [35] Eine Einschränkung bzgl. der Anwendbarkeit von Open – Space besteht kaum. Sofern die Thematik des Leitthemas komplex und konfliktgeladen erscheint und die vorgenannten Punkte ihre Berücksichtigung und Anwendung finden, ist eine Open Space Veranstaltung denkbar. Im Vordergrund steht die Entwicklung von Lösungs- und Veränderungsvorschlägen.

Häufig hat die Organisationsleitung aber bereits Vorüberlegungen zu problematischen Themen angestellt, hat evtl. sogar schon ein Ziel vor Augen oder strebt einen bestimmten Lösungsweg an. In solchen Fällen ist es egal, ob es sich um Profit- oder Non-Profit-Unternehmen handelt, hier ist der Einsatz von Open Space ungeeignet.

## **Kritische Beurteilung**

Die kritische Beurteilung der OST bezieht sich auf Kriterien wie z.B. den Aufwand vor, während und nach der Veranstaltung, die Motivation der Teilnehmer, die Qualität und Vielfalt der Problemlösungen, das Risiko des Scheiterns dieser Methode sowie die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten usw.

Jeglicher Eingriff in den Prozess bzw. die Kontrolle verursacht ein Scheitern von Open Space, so der Erfinder Harrison Owen. Dadurch wird die Kreativität, das Selbst- und Verantwortungsbewusstsein, das Wir-Gefühl (Gemeinschaftlichkeit) und die Selbstorganisation geschwächt und gestört. Des Weiteren ist OST nicht aussichtsvoll, bei spezifischen Fragestellungen und bei Vorlage von Entwurfsvorschlägen. Oft wird befürchtet, dass die vielfältige Themensammlung bei sehr großen Gruppen dazu führt, dass die gesammelten Themen nicht umgesetzt werden können, da sich die Teilnehmer/-innen nicht engagiert und einsatzwillig genug zeigen. Folglich kommt es hierdurch entgegen der Ziele von OST, zu einem Motivationsverlust, welcher sich eigentlich durch die neu kennengelernte Konferenzmethode entwickeln sollte. [36]

Werden **Grenzen** durch die Organisations- bzw. Unternehmensleitung bei der Bereitstellung von Ressourcen auferlegt z. B. Zeit, Personal und Budget, so steht die Leitungsposition nicht mit vollständiger Überzeugung hinter dieser Methode. Motivation und Frustration erzeugen innerhalb der Organisation Probleme und verhärten sich zunehmend. Eine Lösung bzw. Schlichtung von umfassenden und komplexen Konflikten kann nicht mit einer OST erfolgen. Das gleiche gilt, wenn Ziele und Strategien bereits im Vorfeld benannt oder beschrieben werden. Mit einer OST können diese Ziele nicht umgesetzt oder ausgearbeitet werden. Da die Teilnehmer in diesem Fall nicht frei entscheiden können, wie sie das Problem angehen möchten, führt die OST in solchen Fällen zu Demotivation der Teilnehmer. [37]

Unbekanntes und Fremdes bedeutet i.d.R. **Widerstand** in Form von einer Ablehnungshaltung oder auch Flucht. Diese Haltung ist als eine natürliche Reaktion auf allen Organisationsebenen festzustellen. Bedingt dadurch, dass die OST einen sehr großen Selbständigkeits- und Entwicklungsraum fördert, stößt dieser Punkt bei der Organisationsleitung, Abteilungsleitung, den Vorgesetzten etc. auf einen ersten Widerstand. Hier wird davon ausgegangen, dass die Organisationsmitglieder zu wenig Hintergrundwissen und Fähigkeit zur Gestaltungsentwicklung besitzen. Des Weiteren wird von der Unternehmensleitung oft befürchtet, dass ihre Mitarbeiter/-innen üppige Informationen und Themen an- und aussprechen werden, die eine Daseinsberechtigung der Organisationsleitung in Frage stellen. Schließlich steht in diesem Zusammenhang der Verlust von Macht. Wer Macht besitzt verliert diese ungerne. Deshalb leisten Machtpersonen oft Widerstand und so argumentieren Vorgesetzte des Öfteren, dass die Betriebsangehörigen kein Fachwissen besitzen. In diesem Fall fehlt es am entgegengebrachten Vertrauen und der Wertschätzung der Vorgesetzten gegenüber den Organisationsmitgliedern. In diesem Fall darf eine Open Space-Veranstaltung nur stattfinden, wenn die Vorgesetzten ihre Ansichten ändern. Dazu kann der externe Berater die Vorgesetzten eventuell bringen. Wenn nicht, sollte von einer Open- Space-Veranstaltung abgeraten werden.

Auch eine Vielzahl von **Einwänden** wird zu Beginn, gegenüber Open-Space, angebracht. Beispielhaft taucht immer wieder die Fragestellung auf: „Was tun wir, wenn niemand kommt?“ In diesem Fall ist die Gegenfrage erlaubt: „Ist das Thema wichtig genug?“ oder „Warum kommen die Eigeladenen nicht freiwillig, und was hindert sie daran?“ Die Fragestellung ist mit einer Analyse der Gründe, warum die Gäste nicht kommen bzw. nicht kommen wollen zu beantworten. In der Organisation kann ein Kommunikationsverlust oder eine soziale Entwicklungsstörung stattgefunden haben. Die Entwicklung führt dazu, dass sich die Mitarbeiter/-innen distanzieren. In diesem Stadium einer Organisation macht eine Open Space-Veranstaltung keinen Sinn. Auch der Einwand „Keine Experimente!“ führt dazu, dass die Organisation ins Stocken kommt. Aussagen, wie z. B. Open Space sei zu liberal und unstrukturiert, deuten auf eine abwehrende Haltung hin. Das Entgegenhalten, dass die Maßnahme aus organisatorischen Gründen überhaupt nicht durchführbar ist, ist ein weiterer Einwand. Auch ökonomische Argumente fallen immer wieder, nämlich dass die geplante Veranstaltung viel zu kostspielig sei z. B. durch entstehenden Lohnausfall, durch entstehende Organisations-, Veranstaltungs- und Bewirtungskosten etc. und am Ende würde sich ein sog. „Sunk-Cost-Effekt“ einstellen. Und außerdem sei

aktuell eine finanzielle Budgetbereitstellung nicht denkbar. Wenn die Organisationsführung davon ausgeht, dass die erarbeiteten Ergebnisse der Methode diesen Aufwand nicht wert sind, sollten sie von ihr absehen. Auch wenn die unterschiedlichsten Personen zur Veranstaltung eingeladen werden, kann niemand garantieren, dass keine Monotonie in der Themenfindung stattfindet. Im Vorfeld kann lediglich dafür gesorgt werden, dass unterschiedliche Personen zur Veranstaltung eingeladen werden. Ob das Thema dadurch aber tatsächlich aus differierenden Blickwinkeln betrachtet wird, bleibt offen. Werden diese Eintrittsbarrieren und Bilder aus den Köpfen der Entscheider nicht ausgelöscht bzw. findet keine konstruktive Annahme statt, dann ist eine Open Space Technology von Beginn an ein totgeborenes Kind. [38]

## Fazit

Die OST ist eine ergebnisoffene Großgruppenmethode, durch die zu einer komplexen Problemstellung in Workshops erste Lösungsansätze erarbeitet werden können. Der Handlungsspielraum der Teilnehmer, deren Betroffenheit, der dringende Handlungsbedarf und die Bereitschaft der Organisationsleitung, sich auf die Kompetenz ihrer Mitglieder zu verlassen, ist ausschlaggebend für die Ergebnisse der Methode. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, besteht die Gefahr, dass die Methode nicht die gewollte, sondern die gegensätzliche Wirkung erzielt.

Noch wichtiger für den Erfolg ist allerdings die Umsetzung der Maßnahmen, die sich in den Workshops der OST ergeben haben. Da die Umsetzung im Nachgang einer OST vollzogen wird, kann sie nur den Anstoß zur Umsetzung liefern, nicht aber die komplette Lösung des Problems. Das Anwendungsgebiet umfasst weder die Wissensvermittlung noch die Konfliktbewältigung. Die OST ist eine Methode, mit der die unterschiedlichsten Aspekte zu einer komplexen Problemstellung erarbeitet werden können. Die Umsetzung und damit der Erfolg der Lösungen entzieht sich jedoch der Methode.

---

**Bereitgestellt von Stephanie Schwarz & Marc Ernst Martin / Gültige Ausgabe am 14.02.2016**

## Einzelnachweise

1. ↑ Vgl. Maleh, C. (2006), S. 242 / Kühl, S. & Strodtholz (2002), S. 220 ff.
2. ↑ Vgl. Olfert, K. (2015), S. 421
3. ↑ Vgl. French, W. L. & Bell, C. H. jr. (1994). S. 82 f.
4. ↑ Vgl. Maleh, C. (2006), S. 242 / Kühl, S. & Strodtholz (2002), S. 220 ff.
5. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 161 f.
6. ↑ Vgl. Becker, M. & Labucay, I. (2012), S. 156
7. ↑ Vgl. Petri, K. (1998), S. 94 ff.
8. ↑ Vgl. French, W.L. & Bell, C.H. jr. (1994), S. 184f
9. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 41ff
10. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 51
11. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 109
12. ↑ Vgl. Owen (2011), S. 11, S. 87
13. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 23,24
14. ↑ Vgl. Maleh (2000), S. 92 ff.
15. ↑ Vgl. Owen (2011), S. 72 ff.
16. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 19 ff.
17. ↑ Vgl. Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014), S. 23,24

18. ↑ Vgl. Owen (2001), S. 45 ff.
19. ↑ Vgl. Owen (2001), S. 49 ff.
20. ↑ Vgl. Owen (2001), S. 51 ff.
21. ↑ Vgl. Maleh (2000), S. 78 f.
22. ↑ Vgl. Owen (2011), S. 43, S. 67 ff.
23. ↑ Vgl. Maleh (2000), S. 31
24. ↑ Vgl. Maleh (2000), S. 32 ff.
25. ↑ Vgl. Maleh (2000), S. 85 ff.
26. ↑ Maleh (2000), S. 80 ff.
27. ↑ Vgl. Maleh, C. (2001), S. 20ff. & (2002), S. 22 ff.
28. ↑ Vgl. Maleh, C. (2001), S. 20ff. & (2002), S. 22 ff.
29. ↑ Vgl. Martin, A. & Bartscher-Finzer, S. (2015), S. 290 ff.
30. ↑ Vgl. Owen, H. (2011), S. 15
31. ↑ Vgl. Maleh, C. (2001), S. 35
32. ↑ Vgl. Owen, H. (2011), S. 16
33. ↑ Vgl. Maleh, C. (2002), S. 17 ff.
34. ↑ Vgl. Maleh, C. (2001), S. 36
35. ↑ Vgl. Petri, K. (1998), S. 101
36. ↑ Vgl. Petri, K. 1998, S. 101
37. ↑ Vgl. Maleh, C. (2002), S. 17 ff.
38. ↑ Vgl. Petersen, H.-C. (2000), S. 25 ff.

## Literatur

Arnold, R. & Bloh, E. (2001). Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Unbekannt: Schneider Verlag Hohengehren GmbH

Becker, M. & Labucay, I. (2012). Organisationsentwicklung – Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag

Comelli, G. (1985). Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München, Wien: Carl Hanser Verlag

French, W. L. & Bell, C. H. (1994). Organisationsentwicklung. [Übersetzung aus dem Amerikanischen: Market, C.] Bern; Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt

Häfele, W. (2015). OE-Prozesse initiieren und gestalten. Bern: Haupt Verlag

Kindler, K. (2009). Nach dem Wandel ist vor dem Wandel: Das Projekt Newton bei Vodafone. Abgerufen am 20.12.2015 von <http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/leseprobe.html>

Kühl, S. & Strodtholz, P. (2002). Methoden der Organisationsforschung. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

Maleh, C. (2001). Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Maleh, C. (2002). Open Space in der Praxis: Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Maleh, C. (2006). Punktlandung Zukunft: Wandel effektiv gestalten mit großen Gruppen. In: Moderationsmethoden und Zukunftswerkstatt. Hrsg. Dauscher, U. Bobingen: Kessler Verlagsdruckerei

Olfert, K. (2015). Organisation - Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG

Owen, Harrison (2011). Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann und Sabine Burkhardt. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Petersen, H.-C. (2000). Open Space in Aktion – Kommunikation ohne Grenzen. Paderborn: Junfermann Verlag

Petri, K. (1998). >>Open Space Technology<< oder: das Wunder der Kaffeepause. In: Wege zur Zukunftsfähigkeit ein Methodenhandbuch. Bonn: Stiftung MITARBEIT

Reich, K. (2008). Methodenpool. In: URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de> 2008 ff. Abgerufen am 09.01.2016 von [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjWu7qqhJ3KAhWGjSwKHT1PBToQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fmethodenpool.uni-koeln.de%2Fdownload%2Fopen\\_space.pdf&usg=AFQjCNHJOeuNStuBwgkKaRZiQZnHecztmw&bvm=bv.111396085,d.bGg](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjWu7qqhJ3KAhWGjSwKHT1PBToQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fmethodenpool.uni-koeln.de%2Fdownload%2Fopen_space.pdf&usg=AFQjCNHJOeuNStuBwgkKaRZiQZnHecztmw&bvm=bv.111396085,d.bGg)

Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014). Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Swoboda, C. (2001). Open Space – eine Konferenzmethode der besonderen Art. In: Pflege Management

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Open\\_Space\\_Technology](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Open_Space_Technology)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 16. April 2016 um 12:23 Uhr geändert.