

OrganisationsEntwicklung

2⁰³

Managementmodelle - Mode oder Wissenschaft?

Warum neue Modelle Sinn machen, auch wenn sie
vergänglich sind

Ein Unternehmen erfindet sich neu

Fallstudie: Von der alten «Bahnauskunft» zum
Customer Care Center

Wertebalancierte Unternehmensführung

Prämissen für den Wiederaufbau von Vertrauen
in das Top-Management

Die Frauenfabrik von Mollerussa

Wenn Frauen «Männerarbeit» verrichten –
und die Geschlechterordnung trotzdem erhalten bleibt

Fehlerkultur in Organisationen

Ein paradoxes Unterfangen: Fehler vermeiden –
und aus ihnen lernen



Unter der Perspektive der differenten Räume werden die Regel-Organisation und das Grossgruppenverfahren Open Space in ihrer Systemlogik kontrastiert und die in dieser Begegnung liegenden Dilemmata dargestellt, die in der Praxis zu Spannungen und Konflikten führen können. Nach der sachlogischen Rekonstruktion der strukturellen Dilemmata werden verschiedene Möglichkeiten vorgeschlagen, wie Organisation und Open Space funktional integriert werden können. In einer prozesslogischen Rekonstruktion wird aufgezeigt, welche Gestaltungsschritte sich vor - während - und nach einer Open Space Veranstaltung aus diesen Überlegungen ableiten. Im Idealfall gelingt die Integration in den polyvalenten Raum, in dem Elemente der Öffnung und des Möglichkeitsraumes Open Space im Alltag der Organisation präsent bleiben.

Erich Kolenaty, Susanne Weber

Open Space und Organisation

Von Dilemmata und den Übergängen
zum polyvalenten Raum

Organisationen rekonstruieren sich durch die Wiederholung erwartbarer Interaktionen. Die bevorzugte Form der Koppelung einzelner Teilsysteme ist dabei nach wie vor die Hierarchie. Hierarchische Organisationen unterstützen den Traum der gestaltbaren, planbaren und «rationalen» Organisation – und vieles davon funktioniert. Heute jedoch werden sie in ihrer segmentierten und statischen Verfasstheit in Frage gestellt. Abflachung der Hierarchien, integrierte Produktion und Prozessgestaltung sind die Forderungen, die an Organisationen heute herangetragen werden. An die geschlossenen Räume

wird die Forderung nach «Flexibilisierung» und «Öffnung» herangetragen.

Die Organisationen spüren ihren Mangel an Innovationskraft und suchen strategische Neuorientierung: sie arbeiten an abteilungs- und hierarchieübergreifender Kommunikation, an der Gestaltung ihrer Prozesse. Sie suchen nach neuen Wegen, die sie bei der Anpassung an ihre sich explosiv verändernden Umwelten unterstützen könnten.

«Open Space» ist eine der jungen Methoden, die rasch und unkompliziert Rat und Hilfe zu versprechen scheinen. Dabei könnten die dahinter liegenden Organisationsprinzipien unterschiedlicher nicht sein. «Open Space» bezieht sich



auf das Prinzip der Selbstorganisation und kann damit tatsächlich eine potentielle Öffnung für den «organisierten» und relativ geschlossenen Raum der Organisation ermöglichen. Open Space setzt ein Minimum an Rahmen und ein Maximum an Selbstorganisation. Aus Chaos soll Ordnung entstehen. Aber zunächst stehen sich «Chaos» und «Ordnung» diame- tral gegenüber.

Modus «Hierarchie» und Modus «Selbst- organisation»

Während Organisationen den Raum und die Zeit in Formen binden («konzeptuell» wie Harrison Owen, der «Erfinder» des Verfahrens Open Space das nennt), lässt Open Space der Leere freien Lauf. Während Organisationen Prozesse und Verfahren zu steuern suchen, steuert sich der geöffnete Raum durch die Selbstorganisation der Teilnehmer: «What ever happens is the only thing that could happen» – weiss der Open Space – Begleiter und folgt der normativen Bewegung des Faktischen. Während die Organisation den Raum mit ihrer Geschichte füllt, mit ihrer Kultur, ihrer Emotionalität und Energetik – ist der geöffnete Raum von Open Space das Chaos der Freiheit und die Leere des Raumes. Ohne Einschreibungen und Engramme, ohne ein Gestern, nur mit dem Jetzt des Interesses und den «subjektiven Attraktoren» der Teilnehmer ausgestattet – ist es der Ort von Freiheit, Leidenschaft und Verantwortung (Petri 2000). Auch dieser Raum wird gefüllt: Nur anders. Der Struktur und Kontinuität der hierarchi-

schen Organisation setzt das Verfahren viele sich simultan organisierende Interessenpunkte entgegen.

«Open Space» und «hierarchische Organisation» stehen sich also in Bezug auf ihre Struktur, ihre Energetik, ihre Kultur, ihre Arbeitsweise, ihre Philosophie antagonistisch gegenüber. Es sind differente Räume mit unterschiedlicher Eigenlogik, die eben nicht zueinander passen wie ein Schlüssel ins Schloss. Jedenfalls nicht gleich und nicht ohne weiteres. Die Spannung zwischen Regelorganisation und Open Space lässt sich an Hand von vier Dilemmata beschreiben, die strukturell angelegt sind. Es handelt sich um die Dilemmata der Freiheit, des Raumes, der Führungen und der Transformation.

Zwischen Leidenschaft und Fremdsteuerung: Das Dilemma der Freiheit

Die Unterschiedlichkeit der Eigenlogiken der Systeme könnte hier grösser nicht sein: Open Space fordert und braucht Leidenschaft in Freiheit. Die Menschen sind nur sich und ihren Anliegen verpflichtet, so lautet die Philosophie des Verfahrens und «Die da sind, sind genau die Richtigen». Aus der Leidenschaft aller entsteht der schöpferische Prozess, der die Organisation in ihre Zukunft tragen kann (Owen 1994, 1997, 1999).

Wenn da nicht der «Verpflichtungscharakter» von Organisationen wäre: Zwischen der Leidenschaft aller und dem, was in einer Organisation lebt, liegt oftmals eine tiefe Kluft: Die Menschen haben in der Regel Vorgaben zur Umsetzung und Kontrolle von aussen weit besser verinnerlicht als das Prinzip Selbstorganisation: Sie sind es gewohnt, nach ihrem Wollen nicht gefragt zu werden: Statt «Freiheit» Rädchen im Getriebe. Statt «Leidenschaft» die Pflicht und die Mühsal des Alltags. Die Mitglieder in Organisationen sind mit ihrem Arbeitsvertrag den Organisationen, deren Spielregeln und Zielen verpflichtet, haben sie vielleicht auch zu den ihren gemacht. Sie sind «trivialisert», wie Heinz von Förster sagen würde.



ERICH KOLENATY ist Unternehmensberater, spezialisiert auf Systemische Beratung und Grossgruppenverfahren

Nestroyplatz 1/32
A-1020 Wien
E-Mail: e.kolenaty@transformation.at
www.transformation.at

DR. SUSANNE WEBER lehrt als Hochschulassistentin an der Philipps-Universität Marburg und forscht dort zum Thema Grossgruppenverfahren und Netzwerkentwicklung. Dies sind auch ihre Arbeitsschwerpunkte in ihrer Praxis als Organisationsberaterin.

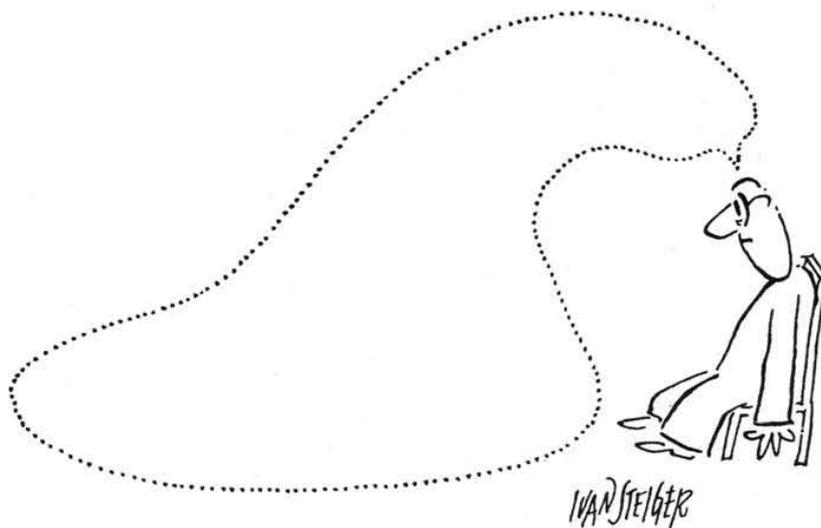
Philipps-Universität Marburg
FB Erziehungswissenschaften
Wilhelm-Röpke-Str. 6b
D-35032 Marburg
Fon 0049-6421-2823589
E-Mail: webers@staff.uni-marburg.de



Heisst das, dass Menschen sich nicht selbst organisieren wollen oder können? Open Space geht davon aus, dass Menschen nicht motiviert werden müssen. Sie müssen auch nicht «empowered» werden, sondern sie sind es bereits. Aus der Sicht von Open Space bedarf es lediglich der Öffnung des Raumes und sie werden diese «eingesperrte» Seite ihres Selbst endlich freilassen können – ein Akt zeitlich begrenzter Befreiung also (Owen 2001a, 2001b).

Was passiert, wenn diese beiden Logiken aufeinanderprallen? Welche Logik gilt? Die Eine, die Andere, beide gleichzeitig? Stellt sich Leidenschaft und Verantwortung für die eigenen Themen und Anliegen «automatisch» ein? Ein Beispiel:

Open Space für den Teilbereich einer Organisation. Der lokale Leiter macht eine rhetorisch glänzende Einleitung, bei der er vor allem betont, was er gerade alles Wichtiges in der Organisation leistet und leisten wird. Dann zieht er sich in einen Nebenraum zurück, um an einem Vortrag für den übernächsten Tag zu arbeiten. Die Stimmung ist mau, wenige Themen, in den meisten Arbeitsgruppen wenig Fokus, teilweise setzen sich die Diskutanten gar nicht erst hin. Den ganzen Tag über viele wechselnde Klein- und Kleinstgruppchen. Zum Abschluss bedankt sich der Leiter für die Gespräche, er habe wertvolle Anregun-



Leidenschaft in einer Organisation kann auch durch Open Space nicht künstlich geschaffen werden.

gen erhalten, die er gleich in seinen Vortrag eingebaut hätte.

Leidenschaft in einer Organisation kann auch durch Open Space nicht künstlich geschaffen werden, im Gegenteil. Apathie, Mangel an Vertrauen in die Kompetenz der Menschen, Delegation von Verantwortung nach oben oder unten wird unter diesen Bedingungen erst voll sichtbar.

Horror Vacui: Dilemma des vollen und des leeren Raumes

Organisationen sind vollgestopft mit vielen «Gestern» und «Vorgestern» und mit den Geschichten, die die einzelnen Menschen, die Abteilungen, die ganze Or-

ganisation miteinander haben. Organisationen summen und brummen vor Geschichte, sie sind nicht still, sondern laut, sie sind angefüllt bis unter die Decke mit ihrer eigenen Vergangenheit und Gegenwart. In den leeren, offenen Raum einer Open Space Veranstaltung treten damit – wie durch die Hintertüre – viele «Gestern» ein. Der Raum ist also eigentlich gar nicht leer, sondern gefüllt mit den Biographien, den vielen alten Geschichten der Teilnehmenden und der Meta-Geschichte der Organisation.

Open Space setzt gegen diese Dominanz des Gewesenen die Aktualisierung des Möglichen, des Lebendigen, des noch Entstehenden und schöpferisch auf



dem Interesse aller zu Generierenden. «Expanding the Now!», wie es bei Harrison Owen heisst (Owen 1997). Open Space aktualisiert Gegenwart auf Zukunft hin – auf den Entwurf, auf das Neue. Im Gegensatz zur ununterbrochenen Zeit, zum Kontinuum des Zeitflusses in der Organisation lebt im Open Space die Simultanzeit, die Gleichzeit, die Gleichzeitigkeit vielfältigster interessegeleiteter Aktivitäten (Bunker/Alban 1997). Viele gleichzeitige Punkte, die sich deutlich vom «immer gleichen Fluss der Zeit» abheben – so sehr, dass viele Teilnehmer in ihrer Tiefe angesprochen und berührt werden – manchmal auch in tiefes Nachdenken über den eigenen Umgang mit ihrer Lebenszeit und der Frage ihrer Selbstverantwortlichkeit verfallen.

Gelingt das «Öffnen des Raumes» nur ungenügend, wird die Geschichte übermächtig, dann kann die Organisation in gewohnten Ritualen und Spielen, in Anschuldigungen, Anklagen und Vorwürfen «hängen» bleiben. Es gelingt dann nicht, sich selbst dem Neuen zu öffnen. Der Lauf der Zeit stockt – und die Energie, die das System wieder dynamisieren könnte, kann nicht fließen. Ein Beispiel aus der Praxis:

Dieselbe Organisation, aber ein anderes Gebiet. Dem OS-Begleiter gelingt es durch verwirrende Anmoderation nicht, «den Raum zu öffnen». Die Folge: Nach der Themennennung entstehen Diskussionen über Verfahrensfragen und plötzlich springt ein Teilnehmer auf und beginnt die Themen an der Wand umzugruppieren und mit den vier Übertiteln zu versehen, an denen die Organisation «sowieso gerade arbeite». Dann werden Tische heringeholt und die Diskussion läuft – wie immer. Keine Spur mehr von «Open» Space.

Andererseits wird einer geschichtslosen Veranstaltung die Tiefe fehlen. Das Gestern ist wichtig, um das Heute zu verstehen und das Morgen möglich werden zu lassen: Es braucht beides, die Gefülltheit und die Leere, obwohl sie als Prinzipien einander widersprechen und das Dilemma des vollen und leeren Raumes bilden.

Who is in charge? Das Dilemma der Führungen

Im Dilemma der Führungen steht Führung und Delegation von Verantwortung den Prinzipien Selbstorganisation und Selbstführung aller gegenüber. Das Management ist zumeist gewohnt, den dominanten Konstruktions- und Wahrnehmungsmustern des Kontrollparadigmas zu folgen. Es ist mit der Diffusität von Problemlagen konfrontiert und steht vor der Herausforderung, auf Grundlage begrenzter Information Erkenntnisse zu gewinnen und zu entscheiden. Es ist gezwungen, zu handeln im Bewusstsein begrenzter Rationalität. «Das Kerngeschäft der Führung ist die Entscheidung», wie Luhmann bemerkte. Das Management hat sich daher meist immunisiert gegen Ungewissheit und manchmal sogar gegen das Bewusstsein von Ungewissheit. Es hat in der Regel eine klare Vorstellung von seiner Rolle: direkte Intervention, also Eingreifen und Steuern. Das Management sieht sich selbst «in charge» für Ordnungsvorgänge und aus der Perspektive der Organisationslogik ist Offenheit begrenzt und kontrollierbar.

Im Transformationsparadigma von Open Space sind alle TeilnehmerInnen nur sich selbst verantwortlich, Führung bedeutet Selbstführung – und Selbstführung kann nicht delegiert werden. In der Logik von Open Space kann niemand für andere sprechen, sie dominieren oder gar zur Verantwortlichkeit «verdonnern». Die Führungskraft ist nicht «in charge» für das reibungslose Funktionieren und den Output anderer, sondern ausnahmsweise nur sich selbst verantwortlich. Das «normale» Schema der Führung in Organisationen scheint im Open Space ins Nichts entlassen. Wirklich ins Nichts? Wie geht eine Führungskraft mit der Open Space Veranstaltung selbst angemessen um? Findet sie ihren Ort? Stehen Open Space und Organisation unverbunden nebeneinander? Weder Abwesenheit noch Dominanz der Führung sind geeignete Haltungen. Andererseits ist aber auch die Isolierung des Open Space von der Organisation problematisch, wie das folgende Beispiel zeigt.

**Führung bedeutet
Selbstführung – und
Selbstführung kann
nicht delegiert werden.**

Das Schlussstatement eines Auftraggebers nach einer zweitägigen Konferenz mit ca. 60 Führungskräften: «Wir haben jetzt zwei Tage schön gespielt, ab morgen werden wir wieder ernsthaft arbeiten!» hatte eine mehrwöchige Depression in der Organisation und auch bei ihm selbst zur Folge.

Eine zentrale Frage der Sicherung von nachhaltigem Erfolg ist also, wie der Übergang zwischen Open Space und Organisation hergestellt werden kann. Die Führungskräfte sind hier sehr wichtig, um an der entscheidenden Stelle den Open Space in die Organisation zu überführen.

Kontinuität oder Transformation

Wie gehen Menschen auf eine Veranstaltung zu, die – wie sie zu Recht vermuten – mit ihrem Zugang und ihrer Philosophie quer zu den gewohnten Spielregeln liegt? Nehmen sie die Chance begeistert auf? Bleiben Sie weg, weil der Alltagsdruck zu hoch ist oder weil sie spüren, dass ihre Vorgesetzten skeptisch sind? Vermuten sie, dass ein Engagement leere Kilometer sind? Gehen sie hin, weil sie auch diesen Auftrag wie gewohnt erfüllen? Werden Sie sich selbst führen wollen? Open Space steht für das «ganz Andere», das Unbekannte, das Ungewisse, das Abenteuer. Davor kann man auch schon mal zurückschrecken...



Das Neue macht Angst und ist gleichzeitig der Fetisch einer den Wandel idealisierenden Gesellschaft. Die Organisation ist sich da meist selbst nicht so sicher – es soll alles so bleiben wie es ist – und doch irgendwie anders werden. Ambivalenz und ein mulmiges Gefühl machen sich breit. Wie gerne möchte man da vielleicht lieber die Flucht durch die Hintertür antreten und eine «Brot und Spiele» Veranstaltung einberaumen nach dem Motto: «Wasch mich, aber mach mich nicht nass ...»

Eine politische Organisation – eine wunderbare Open Space – Veranstaltung. Am Schluss die Frage: «Wie soll mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden?» Die Teilnehmer, grossteils potentielle Mitarbeiter, die das erste Mal aktiv mit dabei sind, sitzen schon in den Startlöchern und scharren förmlich mit den Hufen. Der örtliche Vorsitzende ist entschuldigt (er macht paradoxerweise eine Parteizeitung fertig, die Mitglieder mobilisieren soll) und wird vom Sekretär vertreten. Der laviert herum: «... Interessante Ergebnisse ..., er kann jetzt nichts dazu sagen .. wird das in den Ortsgruppen zur Diskussion vorlegen ...». In diesem Moment wissen alle: Es ist zum Kamin hinaus. Open Space ist kein Selbstläufer.

«Brot und Spiele» Veranstaltungen lassen den Raum gefüllt mit der Organisation, sie stellen den Raum an sich nicht

zur Disposition. Sie öffnen lediglich einen «Lachraum», eine Nebentüre, einen zeitlich begrenzten Karneval, der entlastet und die bestehende Ordnung aufrechterhält ... Ist auch ein Event legitim, das nicht auf Transformation abzielt? Andererseits sind Identität und Kontinuität legitime Bedürfnisse – wie lassen sie sich integrieren mit Wagnis, Veränderung, Transformation?

Die Koppelung der Räume

Open Space ist einfach, aber nicht leicht. Wenn jemand einen klugen Kopf und ein gutes Herz besitzt und «das Buch» gelesen hat, dann kann er es (wie Harrison Owen zu sagen pflegt). Da ist was dran. Aber, wie gesagt, leicht ist es nicht, wie die vier Dilemmata zeigen. Es kann durchaus auch Ernüchterungen und Enttäuschungen geben, wenn naive Euphorie den Prozess bestimmt. Dann kommt so manches Mal entweder nichts rein oder es kommt auf lange Sicht gesehen nichts raus. Beides kann nicht wirklich befriedigen. Anhand der Dilemmata wird deutlich, dass das Verhältnis von Open Space und Organisation – unterhalb einer energetisierenden Oberfläche – vielfältigen tektonischen Spannungen ausgesetzt ist. Sie liegen in der Tiefenstruktur zweier Räume mit differenten Eigenlogiken. Es stellt sich daher die Frage, wie eine Übersetzung hergestellt werden kann.

Die Organisation, das Management, die Teilnehmer sind im Übergangsraum zwischen «Ernst» und «Spiel», zwischen «Halten» und «Loslassen». Am Grat – oder auf dem Pass – von Kontinuität und Wandel sind Übergänge möglich, aber nicht sicher (Königswieser/Boos 2000). Sie sind ungewiss. Gelingt die Koppelung, können Open Space und Organisation harmonisch integrieren und synthetisieren

als «Raum in Raum». Open Space ermöglicht dann eine Öffnung des geschlossenen Raumes, bildet einen Spielraum für das Wachstum und die Entwicklung der Organisation und der Menschen. Was braucht es, um dies möglich werden zu lassen? Wie lässt sich der Raum für Open Space in der Organisation öffnen?

Das Management betritt im Open Space häufig Neuland. Die Open Space Veranstaltung als das «Ganz Andere» ist bei Führungskräften nicht einmal Tabu, da diese «Spielwiese» geradezu ausserhalb des Sagbaren und Denkbaren liegt. Und wie Berater so oft stöhnen, ist Open Space ebenso schwierig, wie die Farbe «blau» zu erklären oder wie sich «schwimmen im Meer» anfühlt. Offenheit und Vertrauen in Selbstorganisation – das ist organisationales bungee-jumping – in das Feld des organisationalen Ungewussten. Es aktualisiert ausserdem die unbewussten Ängste, die man am liebsten kontrollieren möchte. Eine Methode für «high spirit» und «high play» steht als Handlungskonzept auch meist zunächst nicht zur Verfügung. Die Führungskräfte und Entscheider sollen ins Ungewisse springen..

Diese diffuse Entscheidungsbasis muss von der BeraterIn aufgegriffen und mit den erwartbaren Irritationen und Rollenkonfusionen sorgsam umgegangen werden. Wir plädieren daher für einen Gestaltungsansatz, der die Differenz zwischen Organisation und Open Space im Vorfeld zum Gegenstand macht, der ein gut Teil der Beratungsarbeit in die Vorbereitung verlagert und der den nachhaltigen Erfolg der Veranstaltung im Vorfeld sichert – durch einen Prozess, der den Übergang ermöglicht – durch Handseile und Wegmarken für die, die sich auf den Weg machen, etwas Neues zu suchen.

Aus einer prozessorientierten Perspektive gesehen lautet also die Kernfrage: Wie koppelt man die beiden Räume aneinander? Wie gestaltet man den Prozess in allen Stadien – vor der Konferenz, während der Konferenz und danach? Die eingangs diskutierten Dilemmata lassen sich als Integrationsmomente und -potentiale nützen.

Wie lassen sich Identität und Kontinuität integrieren mit Wagnis, Veränderung, Transformation?



Vor der Open Space-Veranstaltung

Der offene Raum ist gerade deswegen ein offener Raum, weil er begrenzt ist. Er ist durch die zentrale Vision begrenzt, die den Kontext für die Veranstaltung bietet. Ein Open Space wird aber häufig gerade deswegen beauftragt, weil die Organisation mit ihren Mitteln nicht mehr weiterkommt: Es soll also alles bleiben, wie es ist, und trotzdem anders werden. Oder umgekehrt: man hat schon genaue Vorstellungen über ein Vorgehen, aber der Open Space wäre das Sinnvolle. Hier muss der Raum erst für die Alternative, für das optimale Vorgehen geöffnet werden. Kluge Auftragsklärung ist gefragt.

— Auftragsklärung:

Es geht zunächst darum, den Kontrakt zwischen AuftraggeberIn und BegleiterIn auf der Basis einer soliden Diagnose zu konkretisieren, also Ziel und Focus der Veranstaltung zu formulieren und klare «Givens» und Rahmenbedingungen herauszuarbeiten. Zweitens ist es wichtig, mit den Führungskräften am Entwurf einer für Open Space angemessenen Haltung und an stärkenden Verhaltensweisen während der Konferenz zu arbeiten. Die zentrale Aufgabe von Führung bei Open Space ist es, Spirit freizusetzen und zu fokussieren (Owen 2000). Drittens sind relevante Selektionsentscheidungen im Vorfeld zu treffen. So z.B. die Frage, ob das Gesamtsystem oder ein Mikrokosmos, ob nur die «Leidenschaftlichen» oder «Alle» kommen sollen. Auftragsklärung fordert Klarheit und Transparenz auch über die Frage, ob hier die Funktion der Entlastung oder der Transformation anzustreben ist. Es geht darum, eine Arbeitsbasis herzustellen.

Die klassischen systemischen Beraterfragen «Für welches Problem soll Open Space eine Lösung sein?» und «Angenommen, der Open Space ist ein Erfolg, was ist nachher anders?» sind extrem hilfreich. Eine klare, konkrete, kraftvolle, inspirierende und erreichbare Zielformel gibt dem Open Space die Richtung und Begrenzung, die er braucht. Die Aufgabe der

Begleitung bei der Auftragsklärung besteht also darin,

- zu überprüfen, ob Open Space für die aktuelle Anforderung der Organisation eine angemessene Intervention darstellt,
- für die Formulierung einer tragfähigen «Überschrift», eines inspirierenden Mottos zu sorgen
- die «givens» zu klären, also Begrenzungen, zu beachtende Arbeitsfelder und Rahmenbedingungen abzustecken.

— Coaching des Managements – Role taking

Aus dem Strukturkonflikt «offen-geschlossen» resultiert für das Management der Organisation, dass es kurzfristig und kurzzeitig mit «Offenheit» konfrontiert wird. Das löst in vielen Fällen Angst aus: Den geordneten Rahmen zu verlassen, sich in die Ungewissheit von Inhalt und Prozess zu begeben, wird begreiflicherweise als Risiko erlebt. Drei Bewältigungsstrategien lassen sich beobachten:

- das Wagnis «Open Space» nicht einzugehen und vertrautere Arbeitsformen vorzuziehen,
- die Verantwortung zur Gänze der BegleiterIn zuzuspielen,
- zu versuchen, das neue Spiel mit alten Strategien weiterzuspielen.

Das ist verständlich. Das Management muss die neue Rolle erst entwickeln, den Raum der Organisation im Open Space zu halten. Dies verlangt von ihm Engagement und Verantwortung – gleichzeitig aber Abstand nehmen von Dominanz. Coaching im Vorbereitungsprozess unterstützt diese Rollenübernahme.

— Veranstaltungsvorbereitung und -planung

Wie für jede andere Grossveranstaltung gilt auch hier: eine solide Vorarbeit ist die halbe Miete. Dazu gehört

- die Einladungs- und Informationspolitik gegenüber den künftigen TeilnehmerInnen zu vereinbaren
- die Sicherstellung der erforderlichen Infrastruktur und Logistik.

Die zentrale Aufgabe von Führung bei Open Space ist es, Spirit freizusetzen und zu fokussieren.

Details dazu finden sich in der einschlägigen Literatur (Owen 1997; 2001b; Königswieser/Keil 2000; Maleh 2000, Maleh 2002).

— Transfer sichern

Harrison Owen vertritt die Ansicht, dass es bei Open Space keiner besonderen Transferanstrengungen bedarf. Die Aufgabe der Führung bestehe vielmehr darin, der Leidenschaft für die Inhalte und der Verantwortung für das Handeln der Menschen nicht im Weg zu stehen. Warum das im deutschsprachigen Raum, speziell im Organisationskontext nicht so recht hinlauen will, wäre ein aufregendes Thema für eine interkulturelle Vergleichsstudie. Also lieber schon vorher über den Tag danach sprechen. Das «whatever happens is that what could» scheint hier nicht so angebracht – denn »much could be different – if people only did it.«

Während der Open Space-Veranstaltung

— Den Raum öffnen:

Da ist – wie fast alles beim Open Space – einfach und zugleich aber noch lange nicht leicht. Die Räume für sich gesehen sind leer und abstrakt und werden erst durch die Konstruktionen und Interaktionen der Menschen gefüllt. Es braucht also angemessene Bilder: Wo das eine steht, was das andere sein könnte und wie es ablaufen wird.



Führung bedeutet hier, den Kontext zu öffnen und zu halten für die Eigentätigkeit des Systems.

Die Koppelung der Räume erfolgt durch geglückte symbolische Interaktion. In der Konferenz repräsentieren und verantworten die Auftraggeber die Organisation. Sie unterstützen die Öffnung des «Open Space» – Raumes. Sie markieren ihn durch die Botschaft der Vision für den Open Space und der klaren Kommunikation der «givens» und Rahmenbedingungen. Sie «importieren» damit wichtige Aspekte des «davor» und «danach» der Organisation in die Konferenz. Gleichzeitig geben sie Gedanken- und Handlungsfreiheit. Sie übergeben die «Stafette» unter Würdigung beider Logiken an die Open Space Begleitung.

Die Open Space Begleitung greift Anliegen und «givens» der Auftraggeber auf, sammelt und fokussiert die TeilnehmerInnen, gibt Raum für die Leidenschaften, und bündelt sie im Chaos des Nichts des grossen Kreises. «Den Kreis gehen» ist ein wichtiger ritueller Akt, schamanischen Ritualen nicht unähnlich und verlangt der Open Space Begleitung selbst Sammlung, innere Fokussierung und Präsenz ab. Nahe bei den Menschen sein und ihnen gleichzeitig nicht dabei im Weg herumstehen. Und dann: loslassen (Owen 2001a, Owen 2001b).

Den Raum geöffnet halten

Die Open Space Begleitung nimmt im Open Space wichtige Aufgaben wahr, die

einem neuen Verständnis von Führung folgen. Führung bedeutet hier, den Kontext zu öffnen und zu halten für die Eigentätigkeit des Systems. Die Haltung und das Verhalten der Open Space Begleitung ist bekannt: hier geht es um Energie und Distanz, um Präsenz und Unsichtbarkeit. Eine ungewöhnliche Form der Führung, in der Tat. Schliesslich lautet eine der Hauptvorwürfe von Auftraggebern an Open Space-Begleiter: «Wofür kriegen Sie eigentlich ihr Geld? Sie tun ja nichts!» Die Rolle der Begleitung ist es eben nicht mehr, «stage-actor» wie ein Schauspieler zu sein – sondern als Regisseur hinter der Bühne die Stränge zusammenzuhalten.

Führungen im Open Space sind ein schwieriger Balanceakt zwischen Überdeterminierung und Underdeterminierung. Manchmal verspüren Führungskräfte der Organisation aus verständlichen eigenen Bedürfnissen und Interessen den Antrieb, in den Raum inhaltlich zu intervenieren. Dann ist es nicht leicht für die BegleiterIn, den Raum offen zu halten, ihn gegen das Herüberschwappen der Logik der Organisation und die Dominanzbedürfnisse des Managements zu schützen. Wie in den Beispielen deutlich geworden ist, führt aber auch die Abwesenheit der Organisation und ihrer symbolischen Repräsentanten zu Risiken. Im energetischen Verlauf von Open Spaces in Organisationen führt die Nicht-Präsenz des Managements zu einer Lücke im symbolischen Raum. In beiden Fällen ist das Ergebnis Passivität und Leidenschaftslosigkeit der TeilnehmerInnen. Praktisch gesehen zeigen sich die Auswirkungen meist durch wenige und kraftlose Arbeitsgruppen und viele «Schmetterlinge» (In der Open Space Sprache für Menschen, die sich nicht für eine Teilnahme an Arbeitsgruppen entscheiden).

Was bedeutet das für die Open Space Begleitung? Die von Harrison Owen beschriebene Haltung, «let it all go», nicht «attached» zu sein, gleichzeitig präsent und unsichtbar zu sein, ist unter diesen Umständen gar nicht einfach zu leben. Wie leicht ist die BegleiterIn dazu verführt, in der Annahme, ein «stilles» System sei

unproduktiv, dies aufmuntern, beleben, aktivieren zu wollen ... und damit die Position der Nicht-Intervention zu verlassen und das System mit dem eigenen Ego als BegleiterIn und BeraterIn zu belasten. Michael Pannwitz beschreibt das in der mailingliste «open space deutsch» so: «Je klassischer und ritualisierter und einfacher und loslassender es mir gelingt, den Open Space zu begleiten, umso mehr greifen die Kräfte von Selbstorganisation, selbstgesteuertem Lernen, gemeinsamer oder verteilter Wahrnehmung von Leitung».

Den Übergang zur Welt der Organisation beschreiten:

Die Konvergenzphase

Die Konvergenzphase am letzten Tag ist eine Phase, die wieder viel Konzentration und Präsenz beansprucht. Die bisher auf der Konferenz erarbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Planungen und für die Erarbeitung der Projektprioritäten. Die Open Space Begleitung bündelt die Energie und fokussiert sie nach vorn, unterstützt Kraft und Mut für die Umsetzung. Die Tages- und Veranstaltungsdokumentation und die erklärten Pläne und Verabredungen stellen die Verbindung in den Alltag der Organisation sicher. Sie symbolisieren, dass es weiter gehen soll und dass die Ergebnisse in die Zukunft getragen werden. Gruppen, die im Modus der Selbstorganisation über das Konferenzende hinaus tätig werden wollen, können das tun. Sind sie angewiesen auf Ressourcen, müssen sie einen konkreten Projektvorschlag erarbeiten, der das Projektziel definiert, die Rahmenbedingungen absteckt, die erforderlichen Ressourcen und den Zeithorizont kalkuliert – kurz: der mit dem Instrumentarium des Projektmanagement arbeitet.

Den Raum schliessen:

Wieder ein ritueller Übergang. Die Stafette wandert von der Open Space Begleitung zu den Repräsentanten der Organisation zurück. Die AuftraggeberIn hat hier eine wichtige Rolle: Aus ihren oder seinen Aussagen schliessen die TeilnehmerInnen, wie das Leben nach dem Open Space weiter-



gehen wird. Es muss deutlich werden, dass dem Management daran liegt, dass etwas weitergeht, dass die Vorschläge und Ideen der Veranstaltung auch umgesetzt werden. Die Kraft der Selbstorganisation kann dann im Alltag wirksam werden. Die inhaltliche Koppelung des Open Space an die Organisation erledigen die TeilnehmerInnen gemeinsam mit dem Management. Die – ebenso wichtige – emotionale Kopplung bildet das Abschlussritual der «Talking Stick»-Runde, in der Rückblick und Ausblick vereint werden. Hier ein Beispiel des Gelingens:

Dieselbe politische Organisation, eine andere Region. Der Vorsitzende leitet leidenschaftlich ein, der Raum öffnet sich wunderbar, es werden scheinbar viel mehr Themen genannt, als bearbeitet werden können. Den ganzen Tag über intensive Diskussionen, der Vorsitzende mitten drinnen. Am Ende werden die Ergebnisse zu-

sammengeführt. Grosse Zufriedenheit, konkrete Vereinbarungen. Im Schlusswort: «Jetzt gehen wir's an».

Die letzte Aufgabe der BegleiterIn: Wieder «den Kreis gehen». Das ist mit dem Prozess vergleichbar, mit dem man einen Raum verlässt und bewusst hinter sich die Tür schliesst. Die «Open Space Trance» wird symbolisch verlassen, die «Alltags-trance» kehrt zurück (Bernd Weber im internationalen Open Space Listserv).

Nach der Open Space-Veranstaltung

Die Kernfrage lautet: Wie kann die Energie der Veranstaltung gehalten werden und wie können die Ergebnisse der Konferenz im System integriert weiterbearbeitet werden? Wie lässt sich die Organisation an die Konferenz koppeln? Wie schon oben angedeutet: Harrison Owen

zieht es vor, schlicht auf die Energie der Teilnehmenden zu vertrauen. In losen Systemen ist das sicher auch hier der beste Weg (Kolenaty/Fischer 2002). In hierarchischen Organisationen erscheint uns allerdings ein adaptiertes, der Organisationslogik näheres Vorgehen angebracht. Die auf der Konferenz skizzierten und danach eventuell konkretisierten Projektvorschläge werden gemeinsam mit organisationsinternen AuftraggeberInnen geprüft, zurückgekoppelt und – gegebenenfalls mit Modifikationen – an Auftragnehmergruppen vergeben. Mit Ressourcenvergabe und Freistellungen wird idealerweise ein klarer Rahmen für die Projektgruppen gesetzt. Bilden sich mehrere Projektgruppen, empfiehlt sich eine weitere Veranstaltung, auf der die Projektvorschläge dem Management präsentiert und die erforderlichen Entscheidungen getroffen werden. Es muss geprüft werden, wie viel Projektarbeit geleistet werden kann, ohne die im Alltag anfallende Arbeit zu vernachlässigen. Es kann eine Steuergruppe bestehend aus Projektgruppenleitung und Managern gebildet werden. Auf einer Follow-up-Veranstaltung werden die erreichten Ergebnisse gewürdigt und gegebenenfalls weitere Schritte verabredet.

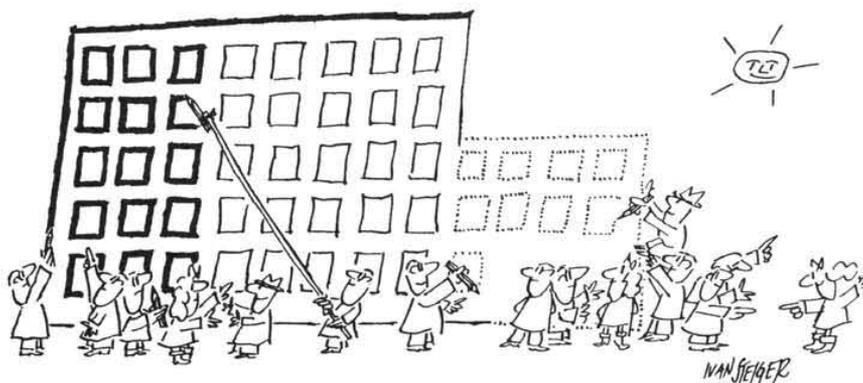
Was die symbolische Ebene betrifft, ist das Handeln und die Präsenz des Managements in Folge einer Open Space-Veranstaltung genauso wichtig wie am Anfang. Zwar gelten wieder die Spielregeln der Organisation, aber die Erfahrung von Leidenschaft und Verantwortung weckt den Wunsch, ernstgenommen zu werden. Sie macht sensibel für Unehrligkeiten oder Rückzieher. Auch wenn die Organisation versucht die gemachten Erfahrungen aus dem Fell zu schütteln wie ein Hund das Wasser, ist trotzdem nichts wie zuvor. Man hat schon etwas aufs Spiel gesetzt. Enttäuscht das Management die Erwartungen der Menschen nach transparenten Aussagen zum Möglichen und zum Respekt vor ihrem Engagement, hat es das Vertrauen auch schon wieder verspielt. Vertrauensvorschüsse sind nicht beliebig reproduzierbar.



Lose Kopplungen und der poly- valente Raum

In vielen Fällen gelingt es, mit der Eigenlogik der Organisation – aber auf höherem Energieniveau und grösseren Öffnungen in die Zukunft hinein – Erwünschtes und Mögliches umzusetzen. Unabhängig von der materiellen Ebene des Erreichten: So wie es kein Zurück gibt vom Gekochten zum Rohen hinterlässt die Erfahrung von Freiheit und Verantwortung Spuren, sie verändert die Menschen – wenn sie selbst es zulassen.

Open Space und Organisation lassen sich in Balance bringen. Die Open Space – Logik lässt sich in den Alltag der Organisation integrieren, indem beide zusammen einen polyvalenten Raum bilden. Die Gleichzeitigkeit von Hierarchie und Heterarchie ist möglich. Es können Fenster im geschlossenen Raum der Organisation geschaffen werden, Materialität und Energetik in Einklang gebracht werden – durch «Mini-Open Spaces» in Besprechungen, durch Ad-Hoc-Meetings in umliegenden Fluren, Höfen und Hal-



**Genauso wie das
Management, müssen
die BeraterInnen
es wagen, mitten ins
Leben zu springen.**

len. Durch Projektarbeit, die vernetzte Zusammenarbeit stärkt ... – die Philosophie und Methodologie des Open Space lässt sich in den Alltag der Organisation tragen, wenn man die Botschaft ernst nimmt.

Die chaordische Organisation

Eine solche Organisation nähert sich dem neuen Bild der «chaordischen» Organisation an, die aus Chaos und Ordnung gleichermaßen besteht, und die Ordnung aus Chaos entstehen lässt (Owen 2001a, Owen 2001b; Bunker/Alban 1997; Holman/Devane 1999). Das Verfahren Open Space greift das Chaos der Welt als Form der Welt selbst (Baecker 1997:21)

beim Schopf. Auf diese Weise werden unverhoffte und ungeplante Verknüpfungen und Beziehungen im System hergestellt und neue Lösungen möglich (Ahlemeyer/Königswieser 1997). Zukunftsmusik? Harrison Owen geht davon aus, dass jede Organisation eine «Open Space» Organisation ist. Viele Organisationen haben im Laufe ihres Lebenszyklus lediglich die Potenz der Offenheit nicht mehr aktualisiert, können diese aber wieder vitalisieren. Die «chaordische Organisation» integriert Chaos und Ordnung. Mithilfe produktiver Turbulenzen bringt sie Kontinuität und Identität wie Wandel und Transformation in Einklang und Balance (Owen 1994; Owen 1999, Owen 2000).



— *Swinging in your own Tune*

Was heisst das für die Begegnung zwischen Offenheit und Geschlossenheit, zwischen Open Space und Organisation? Zumindest, dass hier keine Rezeptologie wirken kann – Open Space ist kein Pflaster auf der Wunde, es ist kein Allheilmittel für unausgesprochene Probleme.

Open Space Organisationen werden, je nach Kontext und Organisationszweck, den ihnen gemässen Modus finden. Das ist denkbar im temporalisierten Intervall zwischen Open Space Veranstaltungen als Vitaminspritze und Erkenntnisfenster für den organisationalen Alltag. Es ist aber auch denkbar in Form einer anderen Meetingkultur oder eines bewussten «Einbaus» informeller Begegnungspunkte. (Wie es z.B. Hewlett Packard versucht hat). Man kann sich die möglichen Beziehungen zwischen Open Space und Organisation als Kontinuum zwischen gänzlich lose gekoppeltem Netzwerk und hierarchiebasierter Organisation vorstellen. Öffnungen werden mehr oder weniger stark integriert und Selbstorganisation in unterschiedlichem Mass als treibender Motor installiert. Das kann auch in den Bereichen verschieden umgesetzt werden – z.B. in der Gestaltung von Produktionsprozessen, in Bezug auf Vision und Strategie, in Personal- und Organisationsentwicklung.

Open Space kann der Organisation neue Chancen und neue Verknüpfungen erschliessen. Jede Organisation findet darin ihren Rhythmus und ihren eigenen Fluss. Jede Organisation wird mit den ihr eigenen energetischen Zuständen weiterarbeiten – möglicherweise auf deutlich höherem Energieniveau – und dem ihr eigenen Stil, ob im Transformations- oder im Entlastungsmodus: Wie hat Wolf Biermann mal so schön gesagt? «Nur was sich ändert, darf bleiben wie es ist».

Das neue Organisationsmodell setzt eine souveräne und gelassene Führung voraus, die keine Angst davor hat, die Zukunft aktiv, kollektiv und prozessual zu entwerfen. Die im Bewusstsein lebt, dass die Organisation nicht nur rational, sondern auch irrational ist, Kommunikation und Energieschübe braucht,

sich nur in Teilen vorhersehbar verhält und nur begrenzt programmierbar, gestaltbar und «managebar» ist. Die mit einer Organisation leben kann, die Komplexität als Ressource nutzt – im Bewusstsein, dass komplexe Organisationen sich «einfachen» Gestaltungsannahmen widersetzen. Eine sparsame, glaubwürdige, klare und präzise Führung «springt» ... – und landet im «web of life».

— *Go with nothing*

Im Antagonismus zwischen Bewahren und Verändern, zwischen dem Vertrauten und dem Neuen, zwischen dem geschlossenen und dem offenen Raum positionieren sich BeraterInnen in der Regel – wie der Name schon sagt – als «AgentIn des Wandels».

Je nach Vergangenheit und Kultur wird eine Organisation langsam oder schnell lernen können. Ist sie mutig, tut ihr gut, ad hoc gefordert zu werden, ist sie zögerlich, mag es besser sein, das Feld langsam zu bereiten. Der langsame Zugang birgt aber auch Risiken in sich, zu schnell auf die Wünsche bzw. Ängste des Kunden einzuschwenken, lässt Chancen und Potentiale ungenutzt: manchmal ist nicht weniger «mehr», sondern mehr «mehr» (Weber 2002).

Andererseits sollten BeraterInnen nicht vom eigenen «Stil» oder Dogmen her denken, sondern von dem, was gebraucht wird und lebbar ist. Ungewissheit ist auch für BeraterIn die Existenz- und Handlungsbedingung ihrer Tätigkeit. Weil das so ist, gehen BeraterInnen am besten «mit nichts», d.h. ohne vorgefasste Weltbilder und Meinungen, einem wachen Geist, der Bereitschaft, andere und unkonventionelle Wege zu gehen, dem Bewusstsein, dass ihre Fremdheit ein kostbares Gut ist. Genauso wie das Management, müssen die BeraterInnen es wagen, mitten ins Leben zu springen. Immer bereit, die eigenen Klischees und Glaubenssätze über Bord zu werfen und sich dem Ungewissen auszusetzen. Immer mutig genug, herauszufordern, und immer sensibel genug, Zeit zu lassen, wo sie gebraucht wird. BeraterInnen, die mit nichts kommen, bringen was mit.]

LITERATUR

- Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswitha (1997):** Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden.
- Baecker, Dirk (1997):** Einfache Komplexität. In: Ahlemeyer, Heinrich; Königswieser, Roswitha (1997): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden. S. 17–50.
- Boos, Frank; Königswieser, Roswitha (2000):** Unterwegs auf einem schmalen Grat: Grossgruppen in Veränderungsprozessen. In: Königswieser, Roswitha; Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer der grossen Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossveranstaltungen. Beratergruppe Neuwaldegg/synetz. Stuttgart, S. 17–29.
- Bunker, Barbara Benedict; Alban; Bille, T. (1997):** Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco.
- Holman, Peggy; Devane, Tom (1999):** The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future. San Francisco.
- Königswieser, Roswitha; Keil, Marion (2000):** Das Feuer grosser Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossveranstaltungen. Beratergruppe Neuwaldegg/synetz. Stuttgart.
- Kolenaty, Erich; Fischer, Florian (2002):** Open Space in Open Air. In: Maleh, Carole (Hrsg.): Open Space in der Praxis. Highlights und Möglichkeiten. Weinheim.
- Maleh, Carole (2000):** Open Space: Effektiv arbeiten mit grossen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim.
- Maleh, Carole (2002):** Open Space in der Praxis. Highlights und Möglichkeiten. Weinheim.
- Owen, Harrison (2001a):** Erweiterung des Möglichen. Die Entdeckung von Open Space. Stuttgart.
- Owen, Harrison (2001b):** Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart.
- Owen, Harrison (2000):** The Power of Spirit. How Organizations transform. Berrett Koehler. San Francisco.
- Owen, Harrison (1999):** The Spirit of Leadership. Liberating the leader in each of us. Berrett Koehler. San Francisco.
- Owen, Harrison (1997):** Expanding our now: The Story of Open Space Technology. Berrett Koehler. San Francisco.
- Owen, Harrison (1994):** The Millennium Organization. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Petri, Katrina (2000):** Open Space Technology. In: Königswieser, Roswitha; Keil, Marion (2000): Das Feuer grosser Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossveranstaltungen. Beratergruppe Neuwaldegg/synetz. Stuttgart. S. 146–163.
- Weber, Susanne (2002):** Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Grossgruppen und Organisationen. Wiesbaden.



Verbreitung und Anwendung von Grossgruppenver

Nach der ersten Erhebung im Jahre 2000 (siehe ZOE 2/02) wurde die Befragung über Grossgruppenverfahren im deutschen Sprachraum zum zweiten Mal für den Zeitraum 1.11.2000 - 31.10.2001 durchgeführt und erlaubt Aussagen über die Auftraggeberstruktur, Anlässe des Einsatzes und die Anwendungshäufigkeit von verschiedenen Grossgruppenverfahren.

Beteiligung und Teilnahmestruktur

Insgesamt nahmen 66 BeraterInnen mit 338 angegebenen Veranstaltungen an der Erhebung 2001 teil. Im Vergleich zur Jahresherhebung 2000 ist damit die Beteiligung um 16% angestiegen.

18 Befragte gaben an, eine einzige Grossgruppenveranstaltung im Befragungszeitraum durchgeführt zu haben. Siebzehn berichteten von zwei bis drei Veranstaltungen. Weitere siebzehn BeraterInnen nannten vier bis sechs Veranstaltungen. Vierzehn BeraterInnen haben sieben bis acht Veranstaltungen angegeben. Die Durchführungsintensität von über 10 bis zu 43 Veranstaltungen erreichen nur einzelne Beratungsinstitute oder Spezialanbieter.

Auftraggeber von Grossgruppenveranstaltungen

Unternehmen bilden den grössten Auftraggeberblock (zusammen 46,6%). Ein zweites Segment bildet der Bereich der Politik und Administration (mit 23,6%), der sogenannte «dritte Sektor» mit Stiftungen, Parteien, Verbänden, Vereinigungen, sowie sozialen und kulturellen Einrichtungen ergibt insgesamt 29,5%

Ziehen wir vergleichend die Daten des Erhebungsjahres 2000 heran, so zeigen sich deutliche Veränderungen in der Kategorie der privatwirtschaftlichen Auftraggeber, die sich vom Erhebungsjahr 2000 (26,9%) zum Erhebungsjahr 2001 (46,6 %) nahezu

verdoppelt hat. Trends lassen sich sicherlich erst über längere Zeiträume zuverlässig identifizieren. Dennoch ist aus den Daten zu vermuten, dass die Akzeptanz der Grossgruppenverfahren in der Privatwirtschaft deutlich gestiegen ist.

Welche Verfahren wurden angewandt?

Wie bereits in der Vorjahresehebung ist das Verfahren «Open Space» mit 99 Veranstaltungen und 37,1% das am häufigsten eingesetzte Grossgruppenverfahren. Gemischte Verfahren und massgeschneiderte Veranstaltungsdesigns stehen mit 44 Veranstaltungen und 16,5 % an zweiter Stelle, gefolgt von 42 Anwendungen der Zukunftskonferenz (15,7%). An vierter Stelle steht RTSC mit 35 Anwendungen (13,1 %).

Am wenigsten häufig wird im Jahre 2001 das Verfahren Zukunftswerkstatt mit nur sieben Anwendungsfällen genannt. Auch Appreciative Inquiry findet mit 16 gemeldeten Veranstaltungen eher nachrangig Anwendung im Sinne eines eigenständigen Summitformats. Dagegen wird die Kategorie «Sonstiges» mit 7,9% in der Erhebung 2002 genauer zu untersuchen sein: hier finden sich z.B. Verfahren, die mit einer Integration von Theaterelementen in Grossgruppensettings arbeiten.

Insgesamt lässt sich als These formulieren, dass Mix-Verfahren und massgeschneiderte Kombinationen sich zunehmender Beliebtheit erfreuen und auch Eigen- und Weiterentwicklungen von Labels stattfinden.

Zu welchen Anlässen werden Grossgruppenverfahren eingesetzt?

An erster Stelle steht der Anlass «Veränderungsprozess» mit 70 von insgesamt 267 berücksichtigten Veranstaltungen (26,2%). Der am zweithäufigsten genannte Anlass «Zukunft, Vision, Strategie» folgt

mit 65 Veranstaltungen (24,3%). Mit grossem Abstand folgt an dritter Stelle «Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung» mit 27 durchgeführten Veranstaltungen (10,1%), dicht gefolgt von «Verbesserung und Qualitätsentwicklung» (26 Veranstaltungen, 9,7%) und Tagung (23 Veranstaltungen, 8,6%).

Damit zeigen die Daten im Vergleich zum Vorjahr und auch zur Beraterbefragung 1999 eine recht hohe Konstanz in den Anwendungen, was die ersten beiden Rangplätze betrifft. Die «Tagung» ist in der Erhebung 2001 in ihrem Rangplatz deutlich zurückgefallen als Veranstaltungsanlass. Deutlich angestiegen ist dagegen die «Qualitätsentwicklung». «Kommunikation und Zusammenarbeit» bleiben in beiden Erhebungen auf den Rangplätzen drei bis vier.

Wie lange dauerten die Veranstaltungen?

Fasst man alle Nennungen bis zu einem Tag zusammen, so fallen fast 50% aller genannten Veranstaltungen in diese Kategorie. Etwa ein Drittel der Veranstaltungen dauerten 1,5 bis 2 Tage, weniger als 20% 2,5 bis 4 Tage.

Es zeichnen sich in 2001 Veränderungen im Hinblick auf die deutliche Zunahme von eintägigen Veranstaltungen zu Lasten der zweitägigen Veranstaltungen ab. Diese mögliche Tendenz könnte möglicherweise als Niederschlag wirtschaftlicher Rezession, Konjunkturfrauen und ausgerufener Sparzwänge interpretiert werden.

Die Untersuchung des möglichen Zusammenhangs von Veranstaltungsdauer und Anlass ergibt das folgende Bild:

Veranstaltungen im Themenbereich «Zukunft, Vision, Strategie», «Verbesserung/Qualität» und «Tagung» tendieren zu einer zweitägigen Veranstaltungsdauer. Dagegen stellen sich «Veränderungsprozess», «Teamentwicklung» und «Kommuni-



