

# Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-Forum für Trainer/innen

25

Trainertreffen Deutschland, Kreuzkamp 7, D-31199 Diekholzen, Tel. 05121-265336, Fax: -265339, Dez. 98 - Febr. 99 - 6. Jahrg.

## Inhalt

- 2 Editorial, Impressum
- 3 Trainertreffen-News
- 6 News aus den Netzwerken
- 9 Internet-Tips & -News
- 10 Erste Erfahrungen mit dem Medium Internet, Holger Schlichting
- 11 Selbst- und Menschenkenntnis durch das BusinessEnneagramm Stefan Oldenburg (Werkzeuge)
- 12 Erfolgsteam - ein Netz für Höhen und Tiefen, Ulrike Bergmann (Erfolgsteams)
- 13 **EKS-Strategie (5)**  
Prof. Dr. Lothar J. Seiwert
- 15 Unter den Roben weht frischer Wind Dr. Kai Stumper (Training & Recht)
- 16 Ethik in der Weiterbildung - eine Frage der Kontrolle, Angela Götze (Professionalisierung)
- 17 Visionen haben, heißt klar sehen Beatrix Noack (Professionalisierung)
- 18 Hilfreiches für Trainer und Berater
- 20 Körperorientierte Methoden im Training M. Bartelt, Chr. Swoboda (Methoden)
- 21 Persönlichkeitsentwicklung mit Coaching und Feuerlauf, Wilfried Bartsch (Method.)
- 22 Warum sollte ein (potentieller) Kunde bei Ihnen kaufen? René Busch (Akquisition)
- 23 TT-MemberCard
- 27 Marktplatz: Suche & Biete
- 30 Prozeßorientierte Personalentwicklung L. Vespermann, J. Straubinger (Kooper.)
- 31 Gesetzgeber streicht die Berufsunfähigkeitsrente, Edit Frater (Versicherungen, Steuern & Geldanlagen)
- 32 Trainer-Agentur
- 32 Leser-Rezension
- 34 Bücher
- 36 Psychologische Handlungskompetenz für Trainer und Personalentwickler Dr. Theo Schelp (Trainer-Fortbildung)
- 37 Ausbildung in Suggestopädie und Fremdsprachen (Trainer-Fortbildung)
- 38 Veranstaltungskalender für TrainerInnen
- 47 TKB-Themenübersicht
- 48 Terminübersicht

## Beilagen

- Mercure Hotel Wetzlar
- I.H.R. Institut Human Resource
- Trainer-Presse-Spiegel
- Tree Seminars bv



## Eine Konferenz, die einen Unterschied macht **OPEN SPACE**

Ingrid Ebeling

### Die Geburtsstunde einer Konferenzagenda

Sie betreten den Versammlungsraum einer Konferenz von knapp hundert Menschen. Die Stühle sind im Kreis angeordnet. Die Atmosphäre ist lebendig und unübersichtlich. Der größte Teil sitzt auf den Stühlen, einige hocken auf der Erde und schreiben, andere am Platz. Sie holen sich große Blätter und Stifte, die in der Mitte auf der Erde liegen. Andere Teilnehmer wirken konzentriert nachdenkend oder beobachten gelassen das Geschehen.

In der Mitte steht eine Person mit einem Mikrofon und schaut der Bewegung zu, macht jemandem, der vorbei will, Platz. Es herrscht eine eifrige dennoch ruhige Geschäftigkeit. Die ersten, die ihr „Ankündigungsplakat“ fertig haben, bilden in der Mitte eine Reihe vor der Person mit dem Mikrofon. Der Reihe nach ergreifen sie das Mikrofon. Sie nennen ihren Namen, werben mit kurzen - manchmal lustigen, manchmal eindringlichen oder lässigen - Kommentaren für ihr Thema und verlassen den Kreis. Mit ihrem Blatt in der Hand gehen sie auf eine große weiße Wand zu, auf der die Konferenztage als Überschrift stehen. Sie greifen nach einem der bunten Zettel, die in ordentlichen Reihen hängen und kleben ihn auf ihre Ankündigung, die sie an der Wand befestigen. Im Nu ist diese gefüllt mit den vielfältigsten Themen.

Alle Beteiligten versammeln sich vor der Agendawand und studieren das Angebot. Sie tragen sich eilig in verschiedene Angebote ein

oder streichen hier und da ihren Namen wieder durch, weil sie noch etwas Spannenderes entdeckt haben. Die in der vordersten Reihe Stehenden reichen ihren Stift an die Aufrückenden hinter ihnen weiter und ziehen sich zurück, um sich ihren Konferenzplan zu notieren. In der großen, sich vor der Wand drängenden Gruppe bilden sich kleine Grüppchen, die miteinander ins Gespräch kommen, auf Veranstaltungsblätter zeigen und verhandeln. Danach fügen sie zwei Ausschreibungen zusammen, ändern die Uhrzeit oder den Raum, indem sie die bunten Zettel austauschen. Alle suchen geschäftig ihren Roten Faden für die Konferenz.

Langsam verlassen die ersten den Raum, und in wenigen Minuten ist er fast leer. Alle sind verstreut, in die verschiedenen Arbeitsräume. Zurück bleibt nur die Person, die in der Mitte stand. Das Mikrofon ist überflüssig geworden und liegt auf einem Stuhl. - Das ist die Geburtsstunde der Agenda einer OPEN SPACE Konferenz.

### Was ist OPEN SPACE?

Es ist eine Konferenzform für Großgruppen nach dem Selbstorganisationsprinzip. Diese Veranstaltungsform stammt aus den USA. Dort wurde sie von Harrison Owen Mitte der achtziger Jahre kreiert. Seitdem findet dort regelmäßig das „Symposium für Organisations-transformation“ als OPEN SPACE Konferenz statt. Heute ist die OPEN-SPACE-Technologie ein ausführlich beschriebenes Großgruppenverfahren.

Fortsetzung von Seite 1

Die sparsamen Regeln bilden den Rahmen für eine Gemeinschaft, die zu einem gestellten Leitthema ihre Konferenzinhalte engagiert selbst kreiert. Die TeilnehmerInnen bringen Themen ein, für die sie Begeisterung empfinden und für die sie Verantwortung übernehmen wollen. In lockerer Weise entsteht eine vielfältige Agenda, in die die vorhandenen Kompetenzen und Ideen der Anwesenden einfließen. In den selbst gestalteten und gewählten Arbeitsgruppen entstehen meist in intensivem Austausch kreative Lösungen für komplexe Probleme. Im Anschluß an den Workshop tippen die Initiatoren die Arbeitsgruppenergebnisse in bereitgestellte Computer und dokumentieren damit die gemeinsame Arbeit.

## Wie ist OPEN SPACE entstanden?

OPEN SPACE hat eine Entstehungsgeschichte, die Harrison Owen, der dieses Verfahren entwickelt hat, sehr gern erzählt: Als Owen eine Konferenz zum Thema Organisationstransformation vorbereiten wollte, hat er sich bei TeilnehmerInnen der letzten Veranstaltung umgehört, um zu erfahren, was ihnen gut gefallen habe. Sie berichteten von allerlei Anregungen aus diversen Vorträgen, die sie gleich wieder relativierten. Begeistert berichteten sie jedoch von intensiven Gesprächen mit Kollegen, mit denen sie in den Pausen ihre Gedanken und Konzepte austauschen konnten. Dabei kam Owen die Idee, eine Konferenz „von Kaffeepausen“, also mit offenen Zeitfenstern für den erwünschten Austausch, anzubieten. Daraus entstand OPEN SPACE.

## Form und der Ablauf von OPEN SPACE

Zu Beginn der Veranstaltung erhalten die TeilnehmerInnen Gelegenheit, sich kennenzulernen, miteinander ins Gespräch zu kommen und den Fokus auf das Leitthema zu richten.

Am nächsten Morgen werden sie in OPEN SPACE eingeführt. Die Regeln werden erläutert und die Agenda wird kreiert.

Nach der Agenda-Abildung folgen die ersten Arbeitsgruppen und Workshops. Ein feststehendes Ritual sind die morgendlichen und abendlichen Plenumsrunden, „Abend- und Morgennachrichten“. Dort werden Informationen, Austausch, persönliche Bekanntmachungen, Empfindungen und Rückkopplung über Erlebtes eingebracht. Je lebendiger eine Gruppe diese Runde nutzt, desto eher findet sie den Weg in die Gemeinschaft. Denn hier findet gemeinsames Lernen statt.

Das letzte Drittel der Veranstaltung ist, wenn die Ergebnisse umgesetzt werden sollen, der Auswertung gewidmet. In einem In-

formationsmarkt werden alle Ergebnisse allen Personen zugänglich gemacht. Die Auswahl für die weitere Bearbeitung fallen die Teilnehmer. Die Workshop-InitiatorInnen behalten meist ihre Rolle als „Themeneigner“, das heißt sie sorgen auch nach der Veranstaltung für die Umsetzung ihres Themas, meist zusammen mit anderen Interessenten.

Eine ausführliche Schlußrunde, in der jeder Teilnehmer sein Statement abgibt, beendet die Veranstaltung.

Vorabend	1.Tag	2.Tag	3.Tag
	Agenda entwickeln	Morgennachrichten	
	<b>OPEN SPACE</b>		
			Schlußrunde 16.00 Uhr
	Abendnachrichten		
19.00 Uhr Abendessen Begegnung Vielfalt, Fokus	Open Space	Gemeinsamer Abend	

## Rollen und Zusammenspiel

Die Rolle des Facilitators besteht darin, für die Teilnehmer den Raum zu öffnen und mit seiner Präsenz den Spannungsbogen bis zum Schluß zu halten. Dazu erklärt er/sie zu Beginn die OPEN-SPACE-Regeln und erläutert, wie die Agenda entsteht. Später führt er/sie in die Nachrichten- und Schlußrunde ein. Die Einfachheit und Knappheit der Begleitung gibt den TeilnehmerInnen den Raum, den sie brauchen.

Ein Gesetz und 4 Regeln steuern das Kommunikationsgeschehen:

**„Das Gesetz der zwei Füße“**

Es ist das grundlegende Gesetz von Open Space, das die Autonomie sichert. Es hat jedoch einen Zusatz: jede Person folgt ihrem eigenen Willen UND ist gleichzeitig verantwortlich für das Ganze. Das heißt jede Person ist sich selbst und der Gemeinschaft verpflichtet. Diese Polarität ist für einige Menschen schwer miteinander zu vereinbaren. „Leitung, Führung“ reduziert sich auf Rahmen-setzen. Die Abstimmung mit den Füßen konsequent zu akzeptieren, ist für Autoritätspersonen und auch für viele Teilnehmer sehr schwer.

- **Jede/r hier ist die richtige Person.**
- **Was auch immer geschieht - es ist das einzige, was geschehen konnte.**
- **Wenn es anfängt, ist es die richtige Zeit.**
- **Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.**

Auch die provokante Kürze, ja beinahe Banalität der Regeln wird oft erst in der Erfahrung wirklich verstanden.

Die TeilnehmerInnen entscheiden selbst über die Art ihrer Mitwirkung - ob als InitiatorIn oder TeilnehmerIn, als „Hummel“ oder „Schmetterling“. Eine „Hummel“ ist jemand, der überall hineinschauen und Inhalte von einem zu einen anderen Workshop tragen möchte. „Schmetterlinge“ sind Personen, die sich in Ruhe ausbreiten, um sich zu erholen oder nachzudenken. Sie sind oft Ausgangspunkt für kleine Spontanarbeitsgruppen.

Die Prüffrage für die Beteiligung ist: kann ich etwas beitragen oder etwas lernen?

Als InitiatorIn sorgt die betreffende Person auch für die Dokumentation des eigenen Arbeitskreises, die im Informationsmarkt ausgehängt wird. Und es wird Themen geben, an denen viele Menschen mitwirken wollen und andere, an denen nur der/die InitiatorIn interessiert ist. Dem „Gesetz der zwei Füße“ folgend werden einige Arbeitsgruppen während des Verlaufs schrumpfen und andere wachsen. Mitunter bilden sich kleine Arbeitsgruppen am Rande, eher zufällig. Die Bewegung ist Prinzip, sie erfolgt durch den Kompaß des inneren Willens einer jeden einzelnen Person, immer in der Verantwortung für das Ganze.

## Für wen ist OPEN SPACE?

OPEN SPACE eignet sich für Unternehmen ebenso, wie für kommunale, soziale oder regionale Systeme, berufliche Gruppierungen, die Antworten auf komplexe Zukunftsfragen suchen oder ihre Veränderungsgeschwindigkeit erhöhen wollen.

Auslöser für OPEN SPACE kann auch eine Gruppe von Menschen sein, die nach neuen Wegen für ein Thema sucht, das mit herkömmlichen Mitteln seiner Komplexität wegen nicht lösbar erscheint oder in eine Sackgasse geraten ist.

Menschen, die sich für ein Thema engagieren und von ihm betroffen sind, sollten angesprochen werden. Da die Vielfalt der Personen das Potential der Lösungsqualität beinhaltet, sollten alle denkbaren Perspektiven vertreten sein. Bezogen auf ein Unternehmen können dies betriebliche, organisatorische Funktionsgruppen, berufliche Interessengruppen aber auch Kunden und Lieferanten sein. Dennoch muß für alle die Freiwilligkeit gewährleistet sein.

## Wie wirkt OPEN SPACE

OPEN SPACE prägt eine Kultur des Miteinander, die von Gemeinschaft, Einzigartigkeit und Autonomie geprägt ist. Es setzt kreative Potentiale und verantwortliches Handeln frei, so daß übliche Grenzen zwischen fixierten gesellschaftlichen Rollen gelockert werden, z.B. zwischen ReferentInnen und TeilnehmerInnen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zwischen Bürgern und Politikern. Die Gleichwertigkeit der Personen - auch gesellschaftliche „Rollenträger“ sprechen „nur“ für sich selbst - läßt die Vielfalt des einzelnen besser zur Geltung kommen und in die Lösung komplexer Probleme einfließen. Die belebende Wirkung autonomen Handelns kommt hier zustande, da die Eigenständigkeit celebriert wird im Vertrauen, daß das richtige geschieht.

Bei der Planung von OPEN SPACE lohnt es sich, die Führung auf ihre neue Rolle und das Vertrauen in den einzelnen und in das Zusammenwirken aller zu stärken. Meist hält das erlebte lebendige Arbeitsklima, das Selbstbewußtsein und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung auch nach OPEN SPACE noch an. Die Führung innerhalb einer Hierarchie reduziert sich damit mehr auf ihre funktionale Rolle. Führen durch Rahmensetzen ist sparsamer, klarer und mehr, weil sie den hier beschriebenen Raum für ihre Mitarbeiter im Alltag öffnet.

Die Kreativität, die OPEN SPACE freisetzt, führt immer zu Überraschungen, zu Unerwartetem. Gerade dies macht die Ressource aus, die zu neuen Wegen führt.

### Transformation und gesellschaftliche Entwicklung

OPEN SPACE hat seit seinem ersten öffentlichen Einsatz in Deutschland 1996 in den letzten Jahren enorm Auftrieb erhalten. Es wurde vielfältig in Verbänden, in betrieblichen, in sozialen, kommunalen und kirchlichen Organisationen eingesetzt.

Nicht nur OPEN SPACE, auch andere Großgruppenverfahren, wie Zukunftskonferenzen oder RTSC (Real Time Strategic Change) - um nur die wichtigsten zu nennen, beginnen zu greifen und überraschenden Wandel in Gang zu setzen. In der Regel sind es Organisationen, die sich an einer kritischen Schwelle sehen und nach neuen Wegen und dem schnellen und nachhaltigen Wandel suchen.

Gemeinsam ist all diesen Verfahren eine breite Mitwirkung der Bürger oder Mitarbeiter. Nicht wegschauen, sondern die Herausforderungen benennen und aktiv mit den Betroffenen - und zwar allen Stakeholdern - anzugehen. Die in einzelnen Menschen liegenden Potentiale und die zur Verfügung stehenden Informationen sind nur nutzbar durch Beteiligung und Bildung einer handelnden Gemeinschaft.

Wenn man die Umbruchsituation in Unternehmen und in der Gesellschaft versucht zu verstehen, wird schnell deutlich, daß die alten Muster des Miteinander - zum Beispiel Generationenvertrag, Solidarität im Krankenwesen, Hierarchie in Organisationen, Versorgung der Bürger, Verteilung der Arbeit, Verteilung von Geld, ökologische Verantwortung - versagen. Immer mehr wird gesucht nach aktiven, verantwortlich Handelnden. Die Komplexität der Probleme erfordert die vielfältigen Sichtweisen von einzelnen, sie wird sicherstellen, daß es auch zu komplexen Lösungen kommt.

Die Kultur des Miteinander von OPEN SPACE - und eben auch anderen Großgruppenverfahren - ist es, die eine Chance für gesellschaftlichen Wandel möglich macht und an vielen Orten bereits passiert. Es ist die Kultur der Gemeinschaft, der Autonomie - sprich Selbstverantwortung - und der Verantwortung für das Ganze. Wer sich dieses Klima wünscht, sollte es versuchen.

### Literaturempfehlungen

- Harrison Owen: OPEN SPACE Technology - A User's Guide, 2nd ed. Berrett-Koehler, 1997
- Martina und Johannes F. Hartkemeyer, I. Freeman Dhority: Miteinander Denken - Das Geheimnis des Dialogs, Klett-Kotta Osnabrück '98
- Matthias zur Bonsen, Aktueller Bericht: „Der dritte Tag in OPEN SPACE“, <http://ourworld.compuserve.com/homepages/mzurbonsen/MzBS8.htm>
- Ingrid Ebeling, Eskalationen, Tod und Geburt in Organisationen, 1. Symposium für Organisationslernen und -transformation, Uslar 1996
- Barbara B. Bunker und Billie T. Alban: Large Group Interventions, Engaging the Whole System for Rapid Change, Jossey-Bass Publishers San Francisco 1997
- Zukunftskonferenz in der Stadt Viesen, siehe hierzu <http://ourworld.compuserve.com/homepages/mzurbonsen/MzBS8.htm>

Ingrid Ebeling, Dipl.-Psych., 1969 - 1976 Betriebspsychologin und Leitung der Abteilung Personalbeurteilung in einem internationalen Konzern, ab 1977 auf freiberuflicher Basis. 1979 machte sie sich als Unternehmensberaterin in Hannover selbständig. Ihre Beratungsthemen sind Organisationsentwicklung und -Transformation, Projektbegleitung, interkulturelle Zusammenarbeit und Coaching. 1991 gründete sie das Institut für Entwicklungsberatung und Supervision (EBUS) in Hannover. Sie arbeitet mit einem internationalen Netzwerk von Beratern zusammen. Seit 1982 ist sie Lehrbeauftragte der Universität Hannover.

EBUS - Institut für Entwicklungsberatung und Supervision

Ingrid Ebeling

Königstr. 53a, D-30175 Hannover

Tel. 0511-3360330, Fax 0511-3360347

E-Mail: [iebelingebus@compuserve.com](mailto:iebelingebus@compuserve.com)