

Harrison Owen

OPEN SPACE TECHNOLOGY

Ein Leitfaden für die Praxis
2. Auflage



eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Harrison Owen



Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis

Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann und Sabine Burkhardt

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2011
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-Book ISBN: 978-3-7992-6591-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
»Open Space Technology. A User's Guide«
bei Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
© 1997/2008 by Harrison Owen
All rights reserved
Für die deutsche Erstausgabe
© J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001
Ab Oktober 2008 – Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Stuttgart

2., aktualisierte und erweiterte Ausgabe
© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Übersetzung: Maren Klostermann, Hamburg, und Sabine Burkhardt, München
Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen
Satz: Typomedia Satztechnik GmbH, Ostfildern

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

*Für all die Menschen auf der ganzen Welt,
die Open Space gemeinsam mit mir geschaffen haben.
Danke für die Reise!*

■ Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	XI
Vorwort zur amerikanischen Ausgabe	XIV
Kapitel I: Open Space Technology?	1
Die Entstehung von Open Space Technology	3
Bisherige Erfahrungen	7
Was Sie in diesem Buch erwartet	12
Kapitel II: Vorbereitung	15
Angemessenheit	15
Es funktioniert immer	17
Wenn Sie nicht selbst der Auftraggeber sind	18
Fokus und Absicht.	23
Die Gruppe	26
Zeit und Raum	33
Weitere Überlegungen – wie zum Beispiel:	
Wann gibt's was zu essen?	41
Material	43
Beratung mit dem Veranstaltungsmanagement	44
Checkliste für Open Space.	45
Kapitel III: Dokumentation und elektronische	
Infrastruktur	49
Wie geht das praktisch vor sich?	50
Wie viele Drucker?	55
Dokumentation ohne Computer	55
Wikis, Blogs und Websites.	56

Kapitel IV: Persönliche Vorbereitung auf Open Space	57
Zeit und Raum schaffen und sichern	58
Echte Präsenz	62
Selbstvorbereitung	64
Kapitel V: Vorbereitung der Tagungsstätte	67
Konkrete Vorkehrungen in der Tagungsstätte:	
ein Stuhlkreis	68
Anfertigen und Anbringen von Hinweisplakaten	71
Kapitel VI: Zeit und Raum schaffen	81
Begrüßung	82
Legen Sie den Fokus auf die Gruppe	83
Sagen Sie das Thema an	84
Beschreiben Sie den Prozess	86
Fragen?	92
Die vier Grundsätze und das eine Gesetz	93
Das eine Gesetz	97
Eine abschließende Warnung	100
Zeit, sich an die Arbeit zu machen	101
Erstellung des Anschlagbretts	103
Die Eröffnung des Marktplatzes	107
Kapitel VII: Raum und Zeit sichern	111
Kaffeetassen und Abfälle wegräumen	111
Die Umgebung erspüren und auf sie reagieren	112
Morgenrunde und Abendnachrichten	117
Glockenklang	119
Empowerment	121
Schlaglöcher auf der Straße	122
Wenn eine Invasion droht	124
Schockierende Zwischenfälle	127
Intervenieren oder nicht intervenieren, das ist hier die Frage . .	130

Kapitel VIII: Ins Handeln kommen	135
Das ganze System in einen Raum zusammenbringen	136
Es ist bereits passiert	136
Priorisierung und Aktionspläne	138
Klebspunkte	140
Die Wahl-Methode	141
Zusammenführung der Themen und Aktionspläne	143
Ein weiterer Ansatz: Den Raum für Aktion eröffnen	147
Kapitel IX: Ende und neuer Anfang	153
Die »Redestab«-Zeremonie	154
Alternativen zur Redestab-Zeremonie	158
Reflexionen über Open Space: das Medizinrad	159
Kapitel X: Follow-up	167
Den Raum offen halten/mehr Raum öffnen	170
KAPITEL XI: Unerwartete Geschenke:	
Leadership, Spitzenleistungen, Frieden	175
Leadership	176
Spitzenleistungen	180
Frieden und Friedensarbeit	185
KAPITEL XII: Was kommt als Nächstes?	191
Register	199
Über den Autor	205
Weitere Quellen zu Open Space Technology	207

Vorwort

zur deutschen Ausgabe

Als die erste Auflage dieses Buchs vor etwas mehr als 10 Jahren in deutscher Sprache erschien, hatte sich die Methode Open Space Technology schon in beeindruckender Weise im deutschen Sprachraum verbreitet. 1996 wurden in Deutschland die ersten Open-Space-Konferenzen durchgeführt. Nur fünf Jahre später hatten bereits zahllose weitere Open-Space-Meetings in allen möglichen Lebensbereichen – von Firmen, über Behörden, Non-Profit-Organisationen, Bildungseinrichtungen bis hin zu Gemeinden stattgefunden. In den folgenden Jahren im neuen Jahrtausend setzte sich diese Entwicklung weiter fort. Viele Führungskräfte haben inzwischen schon einmal an einer Open-Space-Konferenz teilgenommen oder zumindest davon gehört. Und zugleich gibt es noch viele große Institutionen oder Unternehmen, die noch nie von dieser Methode berührt wurden. Das Potenzial für eine weitere Verbreitung ist also immer noch riesig. Möge diese neue Auflage von Harrison Owens »Leitfaden für die Praxis« dazu beitragen.

Open Space Technology wird vor allem als Großgruppen-Methode wahrgenommen. Immerhin ist es mit ihr möglich, mit hundert oder gar hunderten von Teilnehmern zu arbeiten. Und immerhin hat vor ein paar Jahren in Würzburg sogar die weltweit bislang größte Open-Space-Konferenz mit über 2000 Teilnehmern stattgefunden. Doch die großen Zahlen verdecken eines: Open-Space-Meetings lassen sich auch ganz wunderbar mit nur 12, 15 oder 20 Teilnehmern durchführen. Und sie lassen sich, wenn die Teilnehmerzahl nicht zu groß ist, auch in einem Zeitraum von gerade einmal dreieinhalb Stunden abhalten. Open Space Technology hat also das Potenzial, noch viel mehr in den Alltag von Organisationen integriert zu werden. Damit das geschieht, ist es allerdings wichtig, dass nicht nur professionelle Moderatoren, Berater oder Trainer lernen,

Open-Space-Meetings zu moderieren. In Zukunft sollten aus meiner Sicht auch Führungskräfte lernen, mit Open Space zu arbeiten, und es ist meine Hoffnung, dass dies geschieht. Es gibt positive Zeichen, die in diese Richtung weisen. Wir können dazu in unseren Seminaren, in denen wir Open-Space-Technology-Moderatoren ausbilden, seit kurzem eine neue Entwicklung beobachten. Während über viele Jahre hinweg immer nur externe und interne Berater und Moderatoren diese Seminare füllten, stoßen seit einiger Zeit auch Führungskräfte, zuweilen sogar CEOs dazu. Und danach geschieht etwas sehr erfreuliches: Open Space Technology wird dann in den betreffenden Firmen oder Organisationen intensiv genutzt. Und wenn Open Space Technology in einer Organisation intensiv eingesetzt wird, dann verändert das deren »genetischen Code«. Dann lösen sich althergebrachte Muster der Unterwerfung auf, dann kommen Mitarbeiter aus der Deckung und zeigen mehr Initiative, dann entstehen mehr Vernetzung und mehr Gemeinschaft und dann kooperiert man leichter über Grenzen von Abteilungen und Ebenen hinweg. Open-Space-Technology-Meetings lassen Menschen wachsen. Sie tun darin oft etwas, was sie sich vorher nicht zugetraut hätten: in die Mitte eines Kreises gehen, ein Thema ausloben und eine Gruppe dazu leiten, obwohl sie vorher nicht wissen, ob andere ihr Thema interessant finden. Hinterher sind sie oft stolz, dass sie es getan haben. Viele Open-Space-Meetings bedeuten also auch viel Wachstum bei den beteiligten Personen.

Schließlich möchte ich darauf hinweisen, dass Open Space Technology nicht nur eine Meeting-Methode ist. Sie ist auch eine Metapher für Organisationen. Unter der Oberfläche der formalen Organisation arbeiten Organisationen so wie in einem Open-Space-Meeting. Denn etwas Neues entsteht in einer Organisation immer, weil zuerst ein einzelner Leidenschaft dafür hat. Dieser Einzelne tritt hervor, spricht mit anderen und sucht sich Alliierte. So bekommt die Neuerung Momentum – wie im Open Space. Es ist die Leidenschaft des Initiators und seiner Mitstreiter, die das Neue in die Welt bringt. Unsere Organisationen dürften daher mit Sicherheit leistungsfähiger und freudvoller werden, wenn wir darüber

nachdenken, wie wir sie etwas mehr nach dem Bild einer Open-Space-Konferenz gestalten können.

Wenn Sie dieses Buch lesen, lernen Sie also mehr als nur eine sehr effektive Meeting-Methode kennen. Sie lernen ein Werkzeug kennen, dem das Potenzial inne wohnt, Organisationen zu transformieren. Sie lernen eine Methode kennen, die dem Leben abgelauscht wurde und die der intelligenten Energie und der selbstorganisierenden Dynamik des Lebens Raum gibt. Harrison Owen schreibt, dass jeder Mensch mit klarem Kopf und gutem Herz Open-Space-Meetings moderieren kann, doch dass zugleich jeder von uns ein Leben lang braucht, um darin exzellent zu werden. In gleicher Weise gilt, dass wir Open Space durch das Lesen dieses Buches oder das Besuchen eines Seminars hinreichend gut verstehen können. Doch wir brauchen ein Leben, um dieses Werkzeug in seiner ganzen Tiefe zu begreifen. Möge dieses Buch für Sie der Beginn einer faszinierenden Reise werden.

Im Sommer 2011

Matthias zur Bonsen
(*zur.bonsen@all-in-one-spirit.de*)

Vorwort

zur amerikanischen Ausgabe

Herzlich Willkommen zu Open Space! Wenn das Ihre erste Begegnung ist, stehen Sie am Beginn eines, wie tausende Ihrer Kollegen weltweit finden, herausragenden Abenteuers, bei dem ganz gewöhnliche Leute regelmäßig ungewöhnliche Ergebnisse erzielen. Unterwegs erfahren diese Leute tiefe Inspiration in der Gemeinschaft mit ihren Weggefährten, mit deren Art, zu denken und zu handeln. Open Space Technology ist zuallererst eine simple Methode, mit der man Meetings effektiver und produktiver gestalten kann. Doch, wie sich zeigen wird, ist Open Space noch wesentlich mehr. Lassen Sie sich überraschen!

Sollten Sie in der Welt von Open Space schon länger zuhause sein, so bin ich zuversichtlich, dass Sie mit dieser Neuauflage mehr vorfinden werden, als ein simples Update. Natürlich hat sich an der Methode nichts Grundsätzliches verändert, aber Sie werden auf Vieles stoßen, was neu ist, z. B. eine ausführlichere Darstellung dessen, was es bedeutet, »den Raum offen zu halten«. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Einsatz von Intuition zu – Ihrer Intuition. Jeder von uns hat sie, doch häufig nehmen wir keine Notiz von ihr oder vertrauen ihr nicht, wenn sie sich meldet. Unsere Intuition spielt eine große Rolle in der hohen Kunst, nichts zu tun und den Raum offen zu halten. Sie werden einige hilfreiche Hinweise finden, wie Sie ihre Intuition voll ins Spiel bringen können.

Außerdem finden Sie ausführlichere Informationen über die Zusammenarbeit mit dem Klienten vor und nach dem eigentlichen Event. Während die Begleitung eines Open Space in der Tat vom Part des Begleiters nur wenig offenkundige Aktivität verlangt, lässt sich das von der wichtigen Arbeit, die im Vorfeld mit dem Klienten gemacht werden muss, nicht behaupten. Und sobald die Konferenz schließt, steht wieder wichtige Arbeit an, um sicher zu stellen, dass all die guten Ideen und Pläne, die wäh-

rend eines Open Space ausgebrütet wurden, eine wirkliche Chance auf Implementierung bekommen. Natürlich gibt es dafür keine Garantie, aber man kann vieles tun, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen. Sie werden einige wesentliche Vorschläge dazu finden, wie all das bewerkstelligt werden kann.

Zwischen diesen Buchdeckeln wartet die gesammelte Weisheit einer mehr als 20 Jahre währenden gemeinschaftlichen Anstrengung darauf, von ihnen entdeckt zu werden – und ich meine wirklich *gemeinschaftliche Anstrengung*. Natürlich sind die hier verwendeten Worte meine – ich allein trage die Verantwortung dafür, was sie transportieren oder nicht transportieren. Doch ebenso zutreffend (oder vielleicht sogar noch zutreffender) ist, dass eigentlich alles in diesem Buch den Fingerabdruck, die Einsicht und die Inspiration von buchstäblich tausenden von Freunden und Kollegen weltweit in sich trägt, die ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben. Wir haben Open Space Technology von Anfang an als frei betrachtet. Niemand besitzt sie, niemand hat je Patent- oder Markenrechte darauf angemeldet. Doch im Gegenzug dafür gibt es auch einen Preis, eine Erwartung: Nämlich die, dass wir dazu bereit sind, unser Wissen und unsere Erfahrungen miteinander zu teilen. Wenn ich dieses Buch deshalb jemandem widmen sollte, so wären dies all jene wunderbaren Menschen, die bereit waren, so vieles zu geben und intensiv zu teilen.

Wie jedes andere Buch hat auch dieses Buch ein Ende, aber das ist keineswegs das Ende von Open Space. In der Tat lässt sich wohl sagen: wir haben gerade erst damit begonnen. Die absolute Einfachheit von Open Space (in einem Kreis sitzen, ein Anschlagbrett einrichten, den Marktplatz eröffnen und sich an die Arbeit machen) steht in radikalem Kontrast zu der Qualität der Ergebnisse und dem hohen Tempo, in dem diese erreicht werden. Wenn man von konventionellen Theorien und Praktiken bezüglich Meetings und Organisation ausgeht, dürfte es das, was im Open Space passiert, gar nicht geben. Aber es passiert, und nicht nur einmal, sondern abertausende Male überall auf der Welt. Genau diese wundervolle Anomalität ist es also, um die es bei der nach wie vor andauernden Geschichte von Open Space geht. Warum funktioniert es? Wie

funktioniert es? Und – vielleicht am spannendsten – wenn »es« (was immer »es« ist) bei Open Space funktioniert, warum sollte es nicht auch 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche und 365 Tage im Jahr funktionieren?

Ich vermute stark, dass dieses »es« die überragende Kraft der Selbstorganisation ist, und wenn dem so ist, hat die wahre Bedeutung von Open Space nur wenig mit besseren Meetings zu tun, sondern vielmehr mit einem tieferem Verständnis davon, wer wir wirklich sind und wie wir in dieser Welt am besten vorankommen. Aber all das ist eine Geschichte, die erst noch erzählt werden will. Ich betrachte es einstweilen als ein wundervolles, andauerndes natürliches Experiment. Und Sie sind dazu eingeladen, daran teilzunehmen.

Camden, Maine
2007

Harrison Owen

Kapitel I

Open Space Technology?

Am 21. April 1992 versammelte sich eine Gruppe von etwa 225 Menschen in Denver, Colorado, zu einem zweitägigen Meeting. Gemeinsam wollten sie planen, wie man die Summe von 1,5 Milliarden Dollar, die für den Bau von Schnellstraßen über öffentliches Land und indianisches Stammesgebiet bestimmt war, am effektivsten verwenden könnte. Die Gruppe setzte sich je zu etwa einem Drittel aus nordamerikanischen Indianern, Regierungsbeamten und Mitarbeitern von bundesstaatlichen und lokalen Behörden zusammen. Oberflächlich betrachtet schien wenig Aussicht auf ein friedliches, geschweige denn produktives Meeting zu bestehen. Die Teilnehmer waren alle natürliche, wenn nicht historische Feinde. Tatsächlich gelangten sie jedoch zu ganz erstaunlichen Ergebnissen.

Als die Teilnehmer eintrafen, war allen klar, dass dies keine gewöhnliche Konferenz werden würde. Das fing schon damit an, dass es keine vorher festgelegte Tagesordnung gab. Man wusste nur, wann das Meeting beginnen und wann es enden würde und dass man die anstehende Aufgabe irgendwie (die Einzelheiten waren noch unklar) erfolgreich bewältigen sollte. Es versteht sich von selbst, dass die Zahl der Skeptiker beträchtlich war, und der äußere Eindruck des Versammlungsortes trug wenig dazu bei, die Zweifel zu zerstreuen: Was die Teilnehmer vorfanden, waren zwei große konzentrische Stuhlkreise mit einem freien Platz in der Mitte und dahinter eine leere Wand.

Innerhalb von eineinhalb Stunden hatte sich alles verändert. Auch die Skeptiker arbeiteten intensiv an Themen, die ihnen am Herzen lagen. Um das zu erreichen, hatte man alle Teilnehmer aufgefordert, ein Thema zu ermitteln, das mit dem Anlass der Konferenz zusammenhing. Jeder, der mochte, konnte ein Thema nennen, für das er echte Leidenschaft emp-

fand, konnte es auf ein DIN A4-Blatt schreiben und an die Wand kleben. Durch diese – absolut freiwillige – Aktion übernahm der betreffende Teilnehmer gleichzeitig die Verantwortung dafür, einen Workshop über sein Thema einzuberufen und einen schriftlichen Bericht über die Ergebnisse anzufertigen. Als alle Themenzettel aufgehängt waren, gingen die Teilnehmer geschlossen zur Wand und trugen sich für die Workshops ein, an denen sie Interesse hatten. Und dann machten sie sich an die Arbeit. Das war alles, und das ist Open Space Technology (OST).

Im Laufe des zweitägigen Treffens entwickelte diese bunt zusammengewürfelte Gruppe ein Programm mit 52 Themenschwerpunkten und entsprechenden Arbeitsgruppen und organisierte den gesamten Ablauf völlig eigenständig. Die Tagesordnung wurde in weniger als einer halben Stunde erstellt, und die verschiedenen Arbeitsgruppen verfassten etwa 150 Protokollseiten über die Ereignisse von 36 Stunden. Dank der Wunder der modernen Computertechnik und einer Nachtschicht der Kopiermannschaft erhielt jeder Teilnehmer rechtzeitig zur Abreise am Morgen des dritten Tages eine frisch gebundene Ausgabe des Abschlussberichtes. Während der abschließenden Sitzung erklärte einer der Indianer, er habe noch nie zuvor das Gefühl gehabt, dass man ihm so aufmerksam zuhöre und dass er selbst so intensiv an einem Gespräch beteiligt gewesen sei. Allen anderen Teilnehmern ging es genauso.

Bemerkenswert ist auch, dass die Entscheidung, das Treffen abzuhalten, im März desselben Jahres getroffen worden war. Von der Entstehung bis zur Umsetzung der Idee vergingen also insgesamt nur etwa sechs Wochen. Für die gesamte Veranstaltung stand ein einziger Begleiter zur Verfügung.

Die hier in knappen Worten aufgestellten Behauptungen über ein derart großes Treffen klingen für manchen vielleicht übertrieben, wenn nicht ungeheuerlich. Wie jeder weiß, erfordert die Organisation eines Treffens von dieser Größenordnung, Komplexität und Konfliktrichtigkeit nach herkömmlicher Meinung eine monatelange Vorbereitung und eine Armee von Planern und Begleitern. Außerdem geht die Idee, dass der Abschlussbericht nicht nur fertiggestellt, sondern den Teilnehmern auch noch vor ihrer Abreise ausgehändigt werden könnte, doch wohl ein bisschen weit.

Die herkömmliche Meinung hat in diesem Fall leider das Nachsehen, denn die Veranstaltung fand haargenau so statt, wie hier beschrieben, und war auch keineswegs ein Einzelfall. In den letzten 20 Jahren haben Tausende von ähnlichen Veranstaltungen mit ähnlichen Ergebnissen stattgefunden. Auch wenn die Erfahrung vielleicht noch nicht alltäglich ist, so ist sie doch auch alles andere als ein Zufallstreffer. Sie ist wiederholbar. Sie heißt *Open Space Technology*.

Die Entstehung von *Open Space Technology* war jedoch keine Sache sorgfältiger Planung und gründlich durchdachter Absichten. *Open Space Technology* entstand in Folge eines frustrierenden Erlebnisses, fast als ein Witz.

Die Entstehung von *Open Space Technology*

Im Jahr 1983 hatte ich Gelegenheit, eine internationale Konferenz für 250 Teilnehmer zu organisieren. Daran habe ich ein ganzes Jahr lang hart gearbeitet. Als ich mit allen Details, Enttäuschungen und (eigenen und fremden) Egokränkungen, die mit einem solchen Ereignis einhergehen, fertig war, beschloss ich, so etwas nie wieder zu machen. Zusätzliche Bestätigung erfuhr dieser Entschluss am Ende der Konferenz, als alle Beteiligten (ich eingeschlossen) zu dem einhelligen Schluss kamen, dass der beste und wirklich nützliche Teil der Konferenz, auch wenn sie insgesamt sehr gelungen gewesen war, aus den Kaffeepausen bestand hatte. Soviel zu meiner einjährigen Bemühung um eine perfekte Organisation von Informationsblättern, Vorträgen, Teilnehmern und Rednern. Das einzige, das allen gefallen hatte, war gleichzeitig die einzige Sache, mit der ich als Organisator nicht das Geringste zu tun gehabt hatte – die Kaffeepausen. Das musste etwas zu bedeuten haben.

Die Frage, die ich mir stellte, war einfach: Konnte man die Synergie und Begeisterung einer guten Kaffeepause auf die eigentliche Aktivität und die Ergebnisse, die ein gutes Meeting kennzeichnen, übertragen? Und vor allem, konnte man das Ganze in weniger als einem Jahr auf die Beine stellen?

Der Weg, den ich einschlug, um diese Frage zu beantworten, nahm einige überraschende Wendungen, setzte aber im Wesentlichen bei der Idee an, dass es möglich sein müsse, bestimmte Grundmechanismen von Meetings oder menschlichen Zusammenkünften zu ermitteln und sie zu einem Ansatz zu verbinden, der so einfach war, dass er nicht misslingen konnte, und so elementar, dass er über die natürliche Energie eines guten Pausengesprächs verfügte.



Während ich dieser Idee nachging, erinnerte ich mich an eine Begebenheit aus den späten sechziger Jahren, als ich als Fotojournalist in Balamah, einem kleinen westafrikanischen Dorf im Herzen Liberias, gearbeitet hatte. Zu den Höhepunkten meines Besuches gehörte die Teilnahme an der Initiationszeremonie für die Jungen. Wie man sich vorstellen kann, ist das ein sehr wichtiges und feierliches Ereignis. Mit dieser alle sieben Jahre stattfindenden Zeremonie erkennt das Dorf die männlichen Jugendlichen als vollwertige Mitglieder der Gemeinschaft an. Von diesem Moment an gelten sie nicht mehr als Kinder, sondern als Erwachsene, von denen erwartet wird, dass sie entsprechende Aufgaben und Pflichten übernehmen. Die eigentliche Feier dauerte vier Tage und war mit allen

möglichen Ritualen und anderen Aktivitäten erfüllt. Soweit ich es beurteilen konnte, gab es nichts, das in irgendeiner Weise mit einem Planungskomitee zu vergleichen gewesen wäre, weder während der Feierlichkeiten noch davor. Trotzdem gelang es den 500 Dorfbewohnern, diese viertägige Veranstaltung auf höchst geordnete, zufriedenstellende und, wie ich sagen muss, höchst vergnügliche Weise zu organisieren. Wie war das möglich?

Ich behaupte nicht, das Rätsel von Balamah vollständig gelöst zu haben, aber zumindest ein Teil des Geheimnisses hing mit der Tatsache zusammen, dass das Dorf (wie alle westafrikanischen Dörfer) in einem Kreis angelegt war, mit einem offenen Raum in der Mitte. Das Haus des Häuptlings und die Häuser einiger angesehener Stammesältester grenzten an das, was in einem europäischen oder amerikanischen Ort dem (quadratischen) Dorfplatz entspricht. Doch hier war es ein Kreis, und ich halte das für einen wichtigen Unterschied.

Meine Erfahrung sagt mir, dass der Kreis die fundamentale geometrische Form für eine offene Kommunikation ist. Ein Kreis hat kein Kopf- oder Fußende, kein Oben und Unten, keine unterschiedlichen Seiten, die man einnehmen könnte. In einem Kreis können die Leute einfach von Angesicht zu Angesicht zusammensitzen. Immerhin spiegelt sich das auch in unserer Sprache wider: Wir reden vom *Kreis*, nicht vom *Quadrat* unserer Freunde, und finden es schön, wenn wir an einem kalten Winterabend im *Kreise* der Familie zusammensitzen können.

Wenn man Menschen – wie in Klassenzimmern oder im Theater – in Reihen gruppiert, sodass sie der Quelle der Macht und Autorität frontal gegenüber sitzen, ist von vornherein klar, wer redet und wer zuhört. Quadrate und Rechtecke erzeugen eine Trennung, die vielleicht nützlich ist, wenn man aggressive Parteien bei Verhandlungen auseinanderhalten möchte, aber eine echte, offene und freie Kommunikation wird durch diese Anordnung auf ein Minimum beschränkt. Kreise erzeugen dagegen Kommunikation.

Die Feier von Balamah bewegte sich in einem geordneten Verlauf von der Peripherie des Ortes zum Zentrum des Kreises und wieder zurück.



Tänzer, Trommler, Hornbläser, religiöse und politische Anführer versammelten sich alle am Rande des Ortes und zogen dann in einem Wirbel von Farbe, Rhythmus und Gesang ins Zentrum. Der Kreis füllte sich mit Leben – mit Feierlichkeiten, Ansprachen und vor allem mit Tanz. Die Aktivitäten intensivierten sich, erreichten einen

Höhepunkt, und dann noch einen, bis sie schließlich verebbten, als die Dorfbewohner nach außen in ihre Häuser strömten. Es war, als würde das Dorf atmen, und so, wie man kein Planungskomitee braucht, um zu atmen, brauchte man auch in Balamah keines. Mir schien, dass ich in der Geometrie des Kreises und im Rhythmus des Atems zwei grundlegende Mechanismen von Versammlungen entdeckt hatte.

Wenn Kreis und Atem die grundlegende Form und Dynamik vorgeben, dann braucht man nur noch eine Methode, mit der man den Inhalt ermitteln und die Periodizität (den Fahrplan) festlegen kann, um eine Konferenz im Kaffeepausen-Stil abzuhalten. Schließlich zeichnen sich erfolgreiche Meetings dadurch aus, dass man die anstehenden Themen systematisch, in einer geordneten Abfolge, behandelt. Die Alternative ist ein lärmendes Durcheinander.

Dafür boten sich zwei zusätzliche Mechanismen aus dem Alltagsleben von Balamah an: das Anschlagbrett der Gemeinschaft und der Marktplatz des Ortes. Das Anschlagbrett ist ein bequemes, einfaches Mittel für die Sammlung von Themen, die den Leuten am Herzen liegen. Der Marktplatz bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Interessen auf geordnete Weise zusammenzubringen. Beide Mechanismen sind so alt und so fest in der menschlichen Erfahrung verwurzelt, dass eine Erklärung der Regeln überflüssig ist. Und falls Sie den Dorfmarktplatz nicht aus eigener Erfahrung kennen, tut es natürlich auch ein modernes Einkaufszentrum.