

Mit einem
Vorwort
von Andreas
Schlegel

Silke Hermann | Niels Pfläging

OpenSpace Beta

Das Handbuch
für organisationale Transformation
in nur 90 Tagen

Vahlen

Von den Autoren der Bestseller
"Organisation für Komplexität"
und "Komplexithoden"

Transformation für alle! Gemeinsam. In wenigen Monaten

Mit OpenSpace Beta wird die zeitgemäße, agile Beta-Organisation möglich – und tiefgreifende Transformation in wenigen Monaten machbar. In jedem Unternehmen. Erstaunlich schnell. Klingt unmöglich? Bis vor Kurzem schien das so!

Dieser praktische Begleiter buchstabiert einen eleganten, höchst wirkungsvollen Ansatz zur Transformation ganzer Unternehmen aus. Eine Vorgehensweise, die zu jeder Organisation passt: unabhängig von Größe, Alter, Herkunftsland, Kultur, Unternehmensform oder Branche! Unkompliziert und doch bahnbrechend zeigt dieses Handbuch auf, wie die Beta-Organisation Wirklichkeit wird.

Lob für die Bücher von Silke Hermann & Niels Pfläging



„Komplexithoden ist der schwungvolle, praktische Schnellkurs, es kommt rasch auf den Punkt, ist unglaublich witzig illustriert und bleibt trotzdem komplex im Sinne dynamischer Überraschungen.“
Brand eins

„Respektlos demontiert Pfläging die klassische Lehre, und bietet humorvoll schlüssige Alternativen.“
Harvard Business manager

„Organisation für Komplexität ist das unentbehrliche Handbuch für Führung in der Ära der Netzwerke.“ Harold Jarche

„Pfläging ist der Vater vom Ende des Managements.“
Winfried Felser, Competence Site

„Niels Pfläging ist immer dabei, wenn das ganz Vorne vermessen und kartographiert wird.“ Peter Felixberger, changeX

Silke Hermann | Niels Pfläging

OpenSpace Beta

Das Handbuch
für organisationale Transformation
in nur 90 Tagen

Verlag Franz Vahlen München

Weitere Bücher von Silke Hermann & Niels Pfläging (Auswahl):
Niels Pfläging | Silke Hermann Zellstrukturdesign. Vahlen, 2020
Niels Pfläging | Silke Hermann: Komplexithoden. Redline, 2015
Niels Pfläging: Organisation für Komplexität. Redline, 2014
Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen. Campus, 2. Auflage 2011
Niels Pfläging: Die 12 neuen Gesetze der Führung. Campus, 2009

Titel der englischsprachigen Originalausgabe:
OpenSpace Beta: A handbook for organizational transformation in just 90 days,
erschienen 2018 bei BetaCodex Publishing.
Übersetzung aus dem Englischen: Silke Hermann, Niels Pfläging

ISBN Print 978-3-8006-6054-4
ISBN E-Book 978-3-8006-6055-1

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck: Himmer GmbH Druckerei & Verlag, Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg
Satz, Buchgestaltung, Umschlaggestaltung: Niels Pfläging
Illustration & Timeline-Design: Ingeborg Scheer, design.de
Illustrationen Cover/Timeline, S. 25, S. 28: Pia Steinmann, pia-steinmann.de
Foto: Janik Happel
Manuskriptdurchsicht: Andreas Schlegel, Dennis Brunotte, Peter Proell


vahlen.de/nachhaltig

www.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Dieses Werk basiert auf **OpenSpace Beta**, einer Open-Source-Sozialtechnologie von Silke Hermann und Niels Pfläging (Red42), die unter der Lizenz CC-BY-SA-4.0 von Creative Commons veröffentlicht wurde. Die Nutzungsbedingungen der Lizenz können hier nachgelesen werden: RedForty2.com/OpenSpaceBeta. Weitere Informationen zur Lizenz siehe Seite 19 dieses Buchs.

Dieses Werk basiert auf dem **BetaCodex®**, einer Open-Source-Sozialtechnologie, die unter der Lizenz CC-BY-SA-4.0 von Creative Commons veröffentlicht wurde. Die Nutzungsbedingungen der Lizenz können hier nachgelesen werden: BetaCodex.org

Besuch die Websites der Autoren: OpenSpaceBeta.com | RedForty2.com | SilkeHermann.com | NielsPflaeging.com – sowie BetaCodex.org

OpenSpace Beta Timeline

60 Tage

OpenSpace Meeting 1

Vorlauf (Bühne schaffen!) Beginnen (Vorbereiten!)

Üben -

Sponsor



Facilitator



Formell autorisierte Manager



OpenSpace-Rollen

Teilnehmende



Sessiongeber



Zeremonienmeister



Open

Vorbereitung des Topmanagements



Vergemeinschaften der Einladung (45 Tage)

Themen-erarbeitung



Coaching-Rolle beginnt

Einladung verfassen & senden



Tag 1:
Beitrittsmeeting



Tag 2:
Vorbereitungstag



Protokolle OS 1

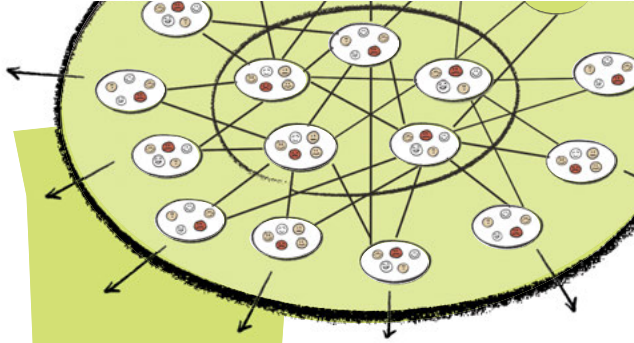


Üben von Beta-Team-Mustern



Beta-Kodex-Begrenzungen





Beeinflusser
& Reputationsträger

Teams



Space Beta-Rollen

OpenSpace-Rollen

Coaches

Anspruchsgruppen



90 Tage

OpenSpace Meeting 2

30 Tage

Lernen (Tun!)

Beenden (Prüfen!)

Resonanzzeit (Reifen!)

Wertschöpfungsstärkung



Machtträger in Aktion



Tag 1 & 2:
Beitrittsmeeting



Coaching-Rolle endet



Zeitlich kontrolliertes Flippen



Absichtsvolles Storytelling



Thema & Einladung



Protokolle OS 2



Chapter-Nachbesprechung



Lernbeschleuniger



Wiederkehrendes OpenSpace Beta



**„Ohne Leidenschaft ist allen alles egal.
Ohne Verantwortung geht nichts voran.“**

Harrison Owen

Inhalt

Vorwort von Andreas Schlegel	14
Danksagung der Autoren an Daniel Mezick & OpenSpace Agility	16
Ursprünge von OpenSpace Beta – und was du damit anstellen kannst	18
So nutzt du dieses Buch	19
Bye-bye Zwang – hallo Engagement! Das ‚Wofür?‘ von OpenSpace Beta	20
Teil 1. Konzeptioneller Hintergrund zu OpenSpace Beta	22
Selbstorganisation und Annahmen zur Natur des Menschen	24
Organisationsphysik: Die 3 Strukturen der Organisation	25
Dezentralisierung & Teamautonomie	28
Lernen, Veränderung und die Neutrale Zone	29
Der „Spielcharakter“ von Arbeit in selbstorganisierten Systemen	33
Terminologie	35
Teil 2. OpenSpace-Technologie: Rollen & Kernideen	40
Über OpenSpace-Technologie	42
Eine kurze Gebrauchsanleitung zur OpenSpace-Technologie – von Harrison Owen	43
Autorität und Selbstorganisation in OpenSpace	48
Rollen in OpenSpace	49
Der Sponsor	50
Der Facilitator	52
Die Teilnehmenden	54
Die Sessiongeber	55
Die vier OpenSpace-Prinzipien – und das eine Gesetz	56
Teil 3. OpenSpace Beta: Rollen & Kernideen	58
OpenSpace Beta: Zusammengefasst!	60
Kernelemente von OpenSpace Beta	61
Rollen in OpenSpace Beta	65
Die Formell autorisierten Manager	66
Die Beeinflusser & die Reputationsträger	67
Die Teams	69
Der Zeremonienmeister	70
Die Coaches	71
Die Stakeholder	74

Inhalt (fortgesetzt)

Teil 4. 60 Tage: Vorlauf (Bühne schaffen!)	76
Konzepte, Kontext, Aufgaben	78
Die Macht der Einladung	79
Beitrittsentscheidung	80
Vorbereitung des Topmanagements	81
Coaching-Rolle beginnt	82
Spielmechaniken	83
Bühne schaffen (60 Tage)	85
Themenerarbeitung	86
Einladung verfassen & senden	87
Vergemeinschaften der Einladung (45 Tage)	89
Teil 5. OS 1: Beginnen (Vorbereiten!)	90
Konzepte, Kontext, Aufgaben	92
Tag 1. Beitrittsmeeting	93
Protokolle aus OS 1	94
Tag 2. Vorbereitungstag: Zeitlich kontrolliertes Flippen installieren	96
Teil 6. 90 Tage: Üben – Flippen – Lernen (Tun!)	98
Konzepte, Kontext, Aufgaben	100
Üben – Flippen – Lernen (90 Tage)	101
Wertschöpfungsstärkung	102
Zeitlich kontrolliertes Flippen	104
Lernbeschleuniger	106
Üben von Beta-Team-Mustern	108
Der Beta-Kodex und seine Prinzipien	110
Die Gesetze des Beta-Kodex	111
Beta-Kodex-Begrenzungen	112
Disziplinierte Praxis	114
Unmittelbare Erfahrung	115
Machtträger in Aktion	116
Absichtsvolles Storytelling	118
Teil 7. OS 2: Beenden (Prüfen!)	120
Konzepte, Kontext, Aufgaben	122
Thema & Einladung	123
Zweites OpenSpace Meeting (OS 2)	124

Tag 1 & 2. Beitrittsmeeting	126
Protokolle aus OS 2	127
Teil 8. 30 Tage: Resonanzzeit (Reifen!)	128
Konzepte, Kontext, Aufgaben	130
Resonanzzeit (30 Tage)	131
Energie, fokussierte Aktion und erhöhtes Momentum	132
Coaching-Rolle endet	134
Höhere Leistungsfähigkeit	136
Kapitel-Nachbesprechung	137
Wiederkehrendes OpenSpace Beta	138
& mehr. Zusätzliche Ressourcen	140
Nachwort von Daniel Mezick	142
Leseempfehlungen	144
Frei verfügbare Online-Ressourcen und Videos	146
Andere Bücher der Autoren	147
Über die Autoren	148
Bestell dein Gratis-Poster „OpenSpace Beta Konzeptüberblick“	150
Danksagungen	152

Vorwort von Andreas Schlegel

„So kann es nicht weitergehen! Und so wird es auch nicht weitergehen!“ Diese Überzeugung hatte sich bei mir – als Vorstand eines mittelständischen Unternehmens mit rund 140 Kolleginnen und Kollegen – mit der Zeit immer mehr festgesetzt. Angetrieben von der herausfordernden Marktsituation unseres Unternehmens und von der Frage, wie wir eine zukunftsfähige Organisation entwickeln könnten, hatte ich seit einigen Jahren nach Ansätzen und Konzepten Ausschau gehalten. Wir brauchten neue Ideen für die (Organisations-) Entwicklung unseres Unternehmens. Wir brauchten neue Ansätze! Aber alle Ansätze, die ich fand, waren weder überzeugend, noch inspirierend.

Dann, im Sommer 2018, entdeckte ich ein kleines, quadratisches Buch. Darin stieß ich auf Ideen, die mir revolutionär erschienen. Nur selten hatte ich beim Lesen eines Buchs eine so rasante Abfolge von Aha-Momenten erlebt! Vor dem Hintergrund dieser Lektüre begann ich, die Erfahrungen meiner beruflichen Praxis neu zu begreifen. Ich erkannte, warum vieles von dem, was ich bislang bei FSM getan oder initiiert hatte, wenig oder überhaupt keine dauerhafte Wirkung im Sinne echter Verbesserung entfaltet hatte; weshalb sich Innovationsfähigkeit und Leistung unseres Unternehmens nicht erhöhten, sondern verschlechterten, obwohl wir immer neue und stets hochqualifizierte Kollegen hinzugewinnen konnten! Jenes Büchlein war Niels' *Organisation für Komplexität*. Es eröffnete mir die Welt des „Beta-Denkens“.

Das führte mich jedoch zu einer neuen Frage: Wie könnte unser Unternehmen den Wandel „hin zur Beta-Organisation“ schaffen? Die Antwort auf diese Frage fand ich Ende 2018 in der englischen Ausgabe des Handbuchs von Silke und Niels, das Sie hier in Händen halten. **Heute, nachdem ich als Sponsor ein OpenSpace Beta-Kapitel in unserem Unternehmen erlebt, begleitet und „durchlernt“ habe, kann ich aus eigener Erfahrung sagen: OpenSpace Beta wirkt!** Silke und Niels haben mit OpenSpace Beta eine Architektur für die Transformation ganzer Unternehmen geschaffen, die in der Veränderungsarbeit konsequent auf die Prinzipien des Beta-Kodex setzt. Diese Architektur erlaubt freiwillige, ernsthafte und verbindliche Bewusstseins- und Veränderungsarbeit, die von allen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam getragen werden kann.

Es gehört zu den nicht-delegierbaren Aufgaben eines Vorstands, gelegentlich Entscheidungen zu treffen, deren Konsequenzen von allen mitgetragen werden müssen. Unsere Entscheidung für Beta und für OpenSpace Beta Anfang 2019 war dennoch ungewöhnlich für uns. Denn nachdem mein Vorstands-

Andreas Schlegel ist Unternehmer, ungeduldiger Visionär, technikaffiner Menschenfreund und heimatverbundener Kosmopolit. Er diskutiert gerne bei gutem Essen und Wein, liebt klare Worte und Argumente.

Seit 2012 ist er Vorstand der FSM AG mit Sitz in Kirchzarten bei Freiburg. Die FSM AG entwickelt und produziert seit 1989 intelligente Elektronik. Sie ist in den Disziplinen mobile Energieversorgung, Druckmesstechnik und Trafosanfteinschalter tätig.

Web: www.fsm.ag; E-Mail: beta@fsm.ag
Twitter: @Andr3asSchlegel

kollege und ich entschieden hatten, unser Unternehmen gemeinsam mit allen in eine Beta-Organisation zu transformieren, lag es an jeder Kollegin und jedem Kollegen selbst, sich so in diese Transformation einzubringen, wie sie oder er es konnte und wollte. **Die Ergebnisse haben uns alle überrascht.** Und genau dafür bietet OpenSpace Beta den optimalen Rahmen: Es bietet Halt, Verlässlichkeit und Sicherheit in Zeiten des Umbruchs. So kann sich Selbstorganisation entfalten.

Die Beta-Transformation bei FSM, bei der Silke uns als Zeremonienmeisterin hervorragend unterstützte, hat mir einen reichen Schatz an neuen Einsichten beschert. In gewisser Weise durfte ich meine eigene Organisation neu und nochmals anders kennenlernen. **OpenSpace Beta überrascht: Es legt offen, wie viel Potenzial im Unternehmen schlummert. Es setzt dieses Potenzial frei – schneller und wirksamer, als ich vorab für möglich gehalten hätte.** Um Worte von Silke und Niels aus diesem Handbuch aufzugreifen: Jeder, der es sehen will, wird in den 90 Tagen erkennen, was in und zu dieser Zeit möglich ist!

Diese deutsche Ausgabe dieses Handbuchs ist mehr als nur eine Übersetzung des englischen Originals. Entscheidende Details wurden geschärft und neue Aspekte hinzugefügt. Beim erstmaligen Lesen dieser Fassung sind mir einige Elemente dieser Transformationsarchitektur noch klarer ins Bewusstsein getreten – teilweise durchaus schmerzhaft!

Die Konsequenz, mit der wir uns zu dieser Transformation entschieden haben, hat sich im Rückblick als richtig, als angemessen und als nötig erwiesen. Ernsthaftige Veränderung braucht eben einen ernsthaften Ansatz der Veränderungsarbeit! All jenen, die tatsächlich an der Transformation ihrer Organisationen hin zu mehr Selbstorganisation oder „mehr Beta“ arbeiten wollen, möchte ich die intensive Auseinandersetzung mit diesem Handbuch ans Herz legen.

Andreas Schlegel, im September 2019

Danksagung der Autoren an Daniel Mezick und OpenSpace Agility

Seit unserem ersten Zusammentreffen mit Daniel Mezick im Mai 2018 ist gerade erst gut ein Jahr vergangen. Es passiert nicht häufig, dass wir in unserer Rolle als Organisations- und Innovationsforscher auf ein Konzept stoßen, das so facettenreich, so ausgereift und gleichzeitig so gut erklärt ist wie Daniel Mezicks „OpenSpace Agility“. Bei jener Begegnung im Mai 2018 in Portland/Maine saßen wir mit Daniel zusammen, um mit ihm über Veränderungsansätze zu sprechen. Über „Einladung versus Anordnung“ in der Veränderungsarbeit. Und über „Transformation“. Wir erkannten schnell das Potenzial seines Ansatzes für diejenige Art von Veränderungsarbeit, die uns am Herzen liegt, und die wir in diesem Handbuch als „Beta-Transformation“ bezeichnen werden.

OpenSpace Agility lieferte uns eine Reihe von Puzzleteilen zur zügigen Realisierung von Beta-Transformation, nach denen wir ein Jahrzehnt lang gesucht hatten. Man könnte sagen: Der Ansatz beflügelte unsere Kreativität in Sachen Transformationsmethodik neu! Zwei Tage nach dem Gespräch mit Daniel skizzierten wir im Bryant Park in Manhattan die Grundzüge der OpenSpace Beta Timeline und die Grobstruktur dieses Handbuchs. Dank der Vorarbeit der Entwickler von OpenSpace Agility konnten wir dieses Handbuch innerhalb weniger Wochen realisieren: Von der Idee bis zur Veröffentlichung der englischen Fassung dieses Buchs im Herbst 2018 vergingen gerade einmal fünf Monate.

Mit Daniels Einverständnis haben wir viele Grundlagen aus dem Handbuch zu OpenSpace Agility entleihen können. Die eigentliche Herausforderung bestand nun darin, dass der Ansatz von Daniel auf die Aneignung von Scrum in großen Softwareentwicklungs-Bereichen abzielt – nicht auf die Transformation ganzer Organisationen. Es bedurfte einer Neuinterpretation sowohl des Ganzen als auch seiner Teile. **OpenSpace Beta sollte für die Transformation ganzer Organisationen genutzt werden können – gleich welcher Größe, Branche, Herkunft und Alters.** Um diesem Anspruch gerecht zu werden, modifizierten wir viele Details. Wir entwickelten das Rollenkonzept weiter und ersetzten rund 30% der Konzepte aus OpenSpace Agility durch Konzepte aus unserer eigenen Arbeit der letzten 15 Jahre. Im Verlauf des „Remixens und Tweakens“ sind wir ausgesprochen stark von Daniels ursprünglichen Ansatz abgewichen – auch wenn OpenSpace Beta und OpenSpace Agility sich in der grundsätzlichen Struktur ähneln. Ein Vergleich der beiden Handbücher lohnt.

Wir sind Daniel dankbar dafür, dass er uns mit seiner unbedingten Leidenschaft für das „Prinzip Open Source“ angesteckt hat. Zwar war das BetaCo-