

Das Großgruppenverfahren Open Space

Einführung von Marktmechanismen in Organisationen

The Large Group Interaction Method Open Space Technology

Introduction of Market Mechanisms into Organizations

Nicole J. Saam

Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Konradstr. 6, D-80801 München

Zusammenfassung: Aus den USA kommend, wird zunehmend auch in Deutschland das Großgruppenverfahren *Open Space* (Owen 1997) als Methode im Rahmen von langfristigen Prozessen organisationalen Wandels eingesetzt. *Open Space* ist eine Methode der Organisationsentwicklung, bei der mehr als 30 Personen (häufig mehrere hundert) für die Dauer von drei Tagen hauptsächlich oder immer wieder in einem Raum versammelt sind und sich auf eine gemeinsame Aufgabe konzentrieren. Der vorliegende Aufsatz stellt zunächst das Konzept von *Open Space* und seine Anwendungspraxis vor. Anschließend konzentriert er sich auf die sozialtheoretische Fundierung dieses Verfahrens: Unter Rückgriff auf Hayek wird die These vertreten, dass das Konzept von *Open Space* auf der sozialen Koordinationsform des Marktes beruht, die in eine Organisation eingeführt wird, und in dessen Mittelpunkt die Generierung von Wissen steht. Aus dem Transaktionskostenansatz (Williamson) werden Thesen über die Voraussetzungen und die Grenzen für den Einsatz des *Open Space*-Verfahrens abgeleitet.

1. Einleitung

1995 kamen in Toronto auf freiwilliger Basis etwa 550 Ärzte, Krankenpflegekräfte und Beschäftigte anderer Krankenhausberufe, Vorstandsmitglieder und Verwalter von Krankenhäusern, Patienten, Vertreter der örtlichen Nachbarschaft und der Kommunalverwaltung sowie Mitglieder eines Ausschusses, der für die Restrukturierung im Krankenhausbereich verantwortlich war, zusammen, um ein integriertes Krankenhausnetzwerk für West-Toronto zu planen. Als ich davon zum ersten Mal hörte, war ich fasziniert und skeptisch zugleich, denn es wurde betont, dass es bei einem *Open Space* keinen vorgegebenen Tagungsplan, keine vorbereiteten Arbeitsgruppen und keine zentrale für die Inhalte verantwortliche Person gibt.

Open Space (Owen 1997a,b) wird heute so genannten Großgruppenverfahren zugerechnet (Königswieser/Keil 2000). Dazu zählen insbesondere auch Zukunftskonferenz (*future search*, Weisbord 1995), *Real Time Strategic Change* (RTSC, Jacobs 1994), Zukunftsgipfel (*appreciative inquiry summit*, Coperrider/Whitney 1999) und der Organisationsworkshop-Ansatz (Labra/Labra 2000). Die Entwicklung der Großgruppenverfahren wurde von Bunker/Alban (1997) nachgezeichnet. Brigham (1996) und Bryson/Anderson (2000) vergleichen

acht bzw. sieben Großgruppenverfahren auf ihre Annahmen, Stärken und Schwächen. Es liegt bis heute keine wissenschaftliche Definition von Großgruppenverfahren vor. Königswieser/Keil definieren als ihr zentrales Merkmal, „daß sie eine große Zahl von Menschen in einem Raum versammeln“ (Königswieser/Keil 2000: 13). Großgruppenverfahren seien hier vorläufig definiert als Methoden der Organisationsentwicklung, bei denen mehr als 30 Personen (häufig mehrere hundert) für die Dauer von einem bis drei Tagen hauptsächlich oder immer wieder in einem Raum versammelt sind und sich auf eine gemeinsame Aufgabe konzentrieren. Sie werden zumeist als Einzelereignisse im Rahmen langfristiger Veränderungsprozesse eingesetzt. Anwendungsschwerpunkte sind die Organisationsentwicklung von kommerziellen Unternehmen, sowie die Beratung von Kommunen und Gemeinden, der Politik und der Kirchen. Überall dort, wo es bei berechtigter unterschiedlicher Interessenslage um demokratisch und womöglich konsensuell zu erzielende Entscheidungen geht, die nicht mehr durch Einzelne – auch nicht durch einzelne Gruppierungen – stellvertretend für andere getroffen werden können, wird ein Bedarf an Großgruppenverfahren diagnostiziert (Heintel 2000: 61).

PraktikerInnen stellen selbstkritisch fest, dass man die für die erfolgreiche Anwendung von Großgrup-

penverfahren notwendigen Voraussetzungen, ihre Einsatzmöglichkeiten und Grenzen noch nicht kennt (Boos/Königswieser 2000: 28). Amerikanische Veröffentlichungen zu diversen Großgruppenmethoden konzentrierten sich auf die detaillierte Beschreibung der jeweiligen Interventionsmethodik, sie vernachlässigten jedoch die theoretische, analytische Aufarbeitung (Königswieser/Keil 2000: 10).

An dieser Stelle will der vorliegende Aufsatz ansetzen. Aufgrund der großen Unterschiede des Designs der verschiedenen Großgruppenverfahren ist eine einheitliche theoretische Aufarbeitung aus der Perspektive der Soziologie nicht erfolgversprechend – zumindest nicht beim gegenwärtigen Stand der Forschung. Es soll daher an einem konkreten Großgruppenverfahren, das im deutschsprachigen Raum bereits relativ häufig angewendet wird, dem *Open Space*, eine sozialtheoretische Fundierung versucht werden. Erst auf der Basis einer solchen Fundierung ist die Ableitung von empirisch überprüfbareren Hypothesen zu den notwendigen Voraussetzungen, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von *Open Space* möglich. Ob diese in Zukunft Verallgemeinerungen zu gemeinsamen sozialtheoretischen Grundlagen von Großgruppenverfahren gestatten werden, sei an dieser Stelle offen gelassen.

Diskutiert sei noch die Frage, ob *Open Space* vielleicht doch nur eine „Mode“ ist, ein Verfahren, das eine Zeit lang von sich reden macht, um dann der nächsten organisationalen Mode zu weichen. Das ist möglich. Wir verfügen nicht über Theorien, die uns eine verlässliche Langzeitvorhersage über *Open Space*, nicht einmal über Großgruppenverfahren insgesamt gestatten. Dass ich *Open Space* trotzdem so wichtig nehme und es theoretisch-systematisch besetze, liegt an einer Grundidee, die ich am *Open Space*-Konzept erkenne und die m.E. weit über *Open Space* und seine Zukunft hinaus Denkanregungen bietet. Es ist die Idee, Elemente eines Marktes in eine Organisation einzuführen, und zwar auf der Ebene individueller Akteure und nicht auf der Ebene anderer organisationaler Subeinheiten. Von dort ist sie schon bekannt. Die Protagonisten von *Open Space* sind sich dieses Sachverhalts (bisher) nicht bewusst. Auch in der wenig umfangreichen organisationssoziologischen Literatur hierzu wird dieses Verfahren bisher nicht so eingeordnet. Die Entwicklung von *Open Space* sollte m.E. mit größerer wissenschaftlicher Aufmerksamkeit verfolgt werden, weil sie empirische Aussagen über die Einführung marktlicher Elemente in eine Organisation auf der Ebene individueller Akteure gestattet. Es lassen sich daraus Konsequenzen für die Ge-

staltung von Organisationen ableiten, die über *Open Space* selbst und sogar die Großgruppenverfahren deutlich hinaus gehen.

Im Folgenden wird in Abschnitt 2 eine weitgehend auf den Arbeiten von Harrison Owen, dem Begründer von *Open Space*, basierende Beschreibung dieses Großgruppenverfahrens gegeben. Im Zentrum von Abschnitt 3 steht die sozialtheoretische Fundierung von *Open Space*. Es wird die These vorgestellt und erörtert, dass es sich bei *Open Space* um die Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation handelt. Aufbauend auf diesem Ansatz leitet Abschnitt 4 empirisch überprüfbare Hypothesen zu den soziologischen Voraussetzungen und Grenzen des Einsatzes der *Open Space*-Methode ab. Abschnitt 5 nimmt eine Bewertung der Chancen und Grenzen des hiermit vorgelegten Versuchs einer sozialtheoretischen Fundierung der *Open Space*-Methode vor.

2. Das Großgruppenverfahren *Open Space*

Das *Open Space*-Konzept wurde von Harrison Owen entwickelt. Er selbst datiert die erste *Open Space*-Veranstaltung in das Jahr 1985 (Owen 1997b: 43). Seine zentralen, das Konzept vorstellenden Veröffentlichungen erschienen 1997 (Owen 1997a,b). Im deutschsprachigen Raum wurde das Konzept zunächst durch Publikationen in Fachzeitschriften (Petri 1996, zur Bonsen 1998) und seit 2000 durch Monographien (Maleh 2000, Petersen 2000) und in Sammelbänden (Petri 2000, Ebeling 2000, Witthaus/Wittwer 2000) vorgestellt. Aus den USA liegen als Doktorarbeiten zwei Fallstudien zum Einsatz von *Open Space* vor (Waterhouse 1997, Finnerty 2000).

In den Worten Owens ist *Open Space* „effective in situations where a diverse group of people must deal with complex and potential conflicting material in innovative and productive ways. It is particularly powerful when nobody knows the answer and the ongoing participation of people is required to deal with the questions. ... [It] will not work ... where the answer is already known, where somebody at a high level *thinks* he or she knows the answer, or where that somebody is the sort (sic!, N.J.S.) that *must* know the answer“ (Owen 1997a: 15). Er nennt vier Voraussetzungen für den Einsatz von *Open Space*: „high level of complexity, in terms of issues to be dealt with; high level of diversity, in terms of the folks who have to work the issues; high levels of conflict (actual or potential); a decision needed yesterday“ (Owen 1997b: 39). Sie

müssen nicht vollständig vorliegen. Aber je mehr davon gegeben seien, desto besser seien die Ergebnisse.

Im Folgenden wird das standardisierte Design von *Open Space* in den Dimensionen beschrieben, die für die nachfolgende sozialtheoretische Fundierung relevant sind: Akteure, zeitliche und sachliche Gesamtstruktur, soziale Rollen und Normen für die unstrukturierte Zeit. Auf weitere Merkmale, die für PraktikerInnen durchaus wichtig sind, muss an dieser Stelle aus Platzgründen verzichtet werden. Es sei hierfür auf die ausführlichen Darstellungen in Owen (1997a) und Maleh (2000) verwiesen.

Folgende Akteure sind an einer *Open Space*-Veranstaltung beteiligt: Ein Auftraggeber gibt einem *Open Space*-Moderator (*facilitator*) den Auftrag für die Vorbereitung und Durchführung eines *Open Space* zu einer bestimmten Themenstellung. Auftraggeber ist z. B. das Management einer Organisation. Zur Vorbereitung eines *Open Space* mit vielen Teilnehmern wird in der Regel eine Planungsgruppe eingesetzt. Der Moderator wird bei der Durchführung des *Open Space* von einer Logistikgruppe unterstützt (Dokumentation, Verpflegung). Alle anderen Beteiligten sind TeilnehmerInnen, die aufgrund einer Einladung, die an sie ergangen ist und die ausdrücklich auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hinweist, erscheinen.

Die *Open Space*-Veranstaltung folgt einer dreitägigen zeitlichen und sachlichen Struktur, die in Abb. 1 dargestellt ist. Die Veranstaltung beginnt mit einer Begrüßung durch den Auftraggeber und einer Anmoderation durch den *Open Space*-Moderator, der in etwa einer Stunde den Ablauf der gesamten Veranstaltung vorstellt. Hierzu gehört insbesondere die Einführung der (im nächsten Absatz zu be-

schreibenden) Regeln für den eigentlichen *Open Space*, hier „Offener Raum“ genannt. Er ist das zentrale Element der gesamten Veranstaltung. Jede TeilnehmerIn kann anschließend einen oder mehrere Workshops zu Themen ihrer Wahl vorschlagen, die im Kontext des Gesamtthemas des *Open Space* stehen. Der oder die Vorschlagende hat den Workshop nachfolgend zu leiten. Nachdem alle Workshops vorgeschlagen sind, kann sich jede TeilnehmerIn auf einem mehr oder weniger großen schwarzen Brett zu den Workshops eintragen, an denen sie teilnehmen möchte. Mit Hilfe des schwarzen Brettes werden Zeit und Raum für die Workshops koordiniert, die in der Regel auf zwei Stunden angesetzt sind und in dezentralen Räumen stattfinden. Wenn sich alle TeilnehmerInnen auf diese Weise eingetragen haben, ist die Agenda für den „Offenen Raum“ erst einmal entstanden (auch wenn sich die Agenda in den beiden Tagen permanent wieder verändert). Sie wird nur unterbrochen durch Abend- und Morgennachrichten des *Open Space*-Moderators, der in der Regel die Veranstaltungskoordination betreffende Informationen weitergibt. Die Workshops haben abschließend schriftliche Kurzberichte zu erstellen, die einen Überblick über das Thema, die erarbeiteten Vorschläge, die Workshop-LeiterIn und die TeilnehmerInnen geben. Zu Beginn des 3. Tages erhalten dann alle TeilnehmerInnen einen Dokumentationsband, der alle Kurzberichte umfasst. In einem nächsten Schritt müssen die TeilnehmerInnen kollektiv Prioritäten setzen und die umzusetzenden Vorschläge auswählen. Tabelle 1 vermittelt einen Kurzüberblick über die vier Varianten zur Durchführung dieses Schritts. Alle Varianten enthalten einen Arbeitsschritt, in dem die Vorschläge durch ein demokratisches Abstimmungsverfahren bewertet wer-

| 1. Tag | 2. Tag | 3. Tag |
|-----------------------|-------------------|---|
| Entstehung der Agenda | Morgennachrichten | Verteilen des Berichts |
| | | |
| Abendnachrichten | Abendnachrichten | Auswahl der umzusetzenden Vorschläge (Varianten I-IV, vgl. Tabelle 1) Schlussrunde |

Abb. 1 Zeitliche Struktur eines Open Space (in Anlehnung an zur Bensen 2000: 22)

Tabelle 1 Varianten zur Auswahl der umzusetzenden Vorschläge (vgl. Maleh 2000: 61–68, 71)

| Variante | Arbeitsschritte |
|---|---|
| I: <i>Top Ten</i> | Lesen des Dokumentationsbandes Gewichten der Ergebnisse Zuordnung ähnlicher Berichte und ergänzende Maßnahmen aufnehmen <i>Top Ten</i> -Gruppen kommen zusammen |
| II: Umsetzungsgruppen | Lesen des Dokumentationsbandes Gewichten der Ergebnisse Umsetzungsgruppen bilden Präsentation erster Maßnahmen |
| III: Selektion | Vorstellen der Maßnahmen Herausfiltern nicht realisierbarer Maßnahmen Gewichten der Maßnahmen Umsetzungsgruppen bilden Präsentation erster Maßnahmen Verabredung der Gruppenverantwortlichen |
| IV: Verbindlichkeit des Einzelnen | Lesen des Dokumentationsbandes Auflisten der Workshop-Titel Verbindlichkeiten der einzelnen Personen klären |

den, es ist jedoch in unterschiedlichem Umfang der Eingriff des Auftraggebers des *Open Space* möglich. In der Variante „Selektion“ ist es ihm gestattet, Vorschläge als nicht realisierbar vom weiteren Prozess auszuschließen. Nach der Prioritätensetzung wird der Auftraggeber des *Open Space* die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der ausgewählten Vorschläge erläutern. Die Veranstaltung endet mit einer Schlussrunde, in der jeder Teilnehmer noch einmal das Wort ergreifen darf, wenn er möchte.

Harrison Owen hat die sozialen Normen, die die *Open Space*-ModeratorIn für die unstrukturierte Zeit vorzugeben hat, genau ausgearbeitet. Es handelt sich in seiner Terminologie um vier Prinzipien und ein Gesetz, dem die TeilnehmerInnen zu folgen haben: Die vier Prinzipien lauten:

(1) Wer kommt, ist die richtige Person („Whoever comes is the right people“; die jeweils wiedergegebene deutsche Übersetzung der im Original englischsprachigen Prinzipien hat sich eingebürgert). Er erläutert dazu: „... it is not how many people come, or even who comes (in the sense of status or position)“ (Owen 1997a: 95f.). Es gibt auch die Möglichkeit, „that nobody will come to a particular group“ (Owen 1997a: 96).

(2) Offenheit für das, was passiert („Whatever happens is the only thing that could have“). Hierzu führt er aus: „Real learning and real progress will only take place when we all move beyond our original agendas and convention-bound expectations“ (Owen 1997a: 96). „Theoretical possibilities, pro-

babilities, or ‚shoulds‘ just don’t count“ (Owen 1997b: 29).

(3) Es beginnt, wenn die Zeit reif ist („Whenever it starts is the right time“). Dazu erläutert er: „The real impact of this principle is to serve important notice about the nature of creativity and spirit. Both are essential and neither pay much attention to the clock“ (Owen 1997a: 97).

(4) Vorbei ist vorbei („When it’s over, it’s over“). Er kommentiert dazu: „... offers a marvelous way to save time and aggravation“ (Owen 1997a: 97).

Die vier Prinzipien „are important to the Open Space process, but never to be taken with total seriousness.“ (Owen 1997a: 95). Die Flapsigkeit, ja beinahe Banalität, die in den Regeln ausgedrückt werde, sei gewollt. Sie unterstreiche den beiläufigen Charakter und werde damit zu einem lockeren Angebot, sie spielerisch anzunehmen und nicht spitzfindig zu hinterfragen. (Ebeling 2000: 53). Verständnisfragen zur Methode werden nicht zugelassen (Maleh 2000: 110).

Das Gesetz ist das „Gesetz der zwei Füße“ („The Law of Two Feet“) mit den Erscheinungsformen Hummeln und Schmetterlinge: „If during the course of the gathering, any person finds him or herself in a situation where they are neither learning nor contributing, they must use their two feet and go to some more productive place“ (Owen 1997a: 98). Im Rahmen dieses Gesetzes dürfen TeilnehmerInnen auch die sozialen Rollen von „Hummeln“ oder „Schmetterlingen“ übernehmen: „Hummeln“ („bumblebees“) zeichnen sich aus durch „... con-

stantly fluttering from meeting to meeting ... they pollinate and cross-pollinate, lending richness and variety to the discussions“ (Owen 1997a: 100). „Schmetterlinge“ („*butterflies*“) dagegen „often never get into any meeting. ... at the pool, on the patio, sitting in the bar They create centers of nonaction ... conversation ... almost inevitably ends up being significant“ (Owen 1997a: 100). Zu „Schmetterlingen“ erläutert er: „All butterflies have one characteristic in common: they are beautiful. Sooner or later, someone will be attracted and a conversation will begin that never would have happened otherwise. More often than not, the conversation will find its way into the general discussion as a surprising, but nevertheless welcome addition“ (Owen 1997b: 34). Als hauptsächliche, nützliche Effekte dieses Gesetzes nennt er die Elimination von Egoisten („... death to egotists, those who are sure that they alone possess the truth, and further, that it is their divine mission to impart it“; Owen 1997a: 98) und die Verlagerung von Verantwortung auf die Individuen selbst („place responsibility for the quality of each person’s learning and or contribution ... with that person“; Owen 1997a: 98).

Während die Workshops stattfinden hat der Moderator nach Owen eine zurückhaltende Rolle zu übernehmen: „Show up. Be present. Tell the truth. Let it all go.“ (Owen 1997a: 62). „... the facilitator creates the conditions of safety that allow the participants to do what needs to be done“ (Owen 1997b: 94).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass innerhalb der festen zeitlichen und sachlichen Gesamtstruktur des *Open Space* eine verhältnismäßig große, zunächst unstrukturierte Zeit geplant und reservierte Räume vorbereitet sind, in denen alle Akteure von Owen präzise vorgegebene soziale Rollen einnehmen und dabei ebenfalls von ihm vorgegebene, aber nicht unbedingt klar verständliche Normen befolgen sollen.

Einen ersten, jedoch nicht repräsentativen Überblick über *Open Space*-Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum bieten die Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage (Email, Fax, Artikel in der Fachpresse) von Maleh unter Personen und Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die in der Personal- und Organisationsentwicklung, im Konferenzmanagement oder in Netzwerken zu Großgruppenverfahren tätig sind, sowie unter 120 TeilnehmerInnen einer Konferenz über Großgruppenverfahren. Nach einer persönlichen Mitteilung der Autorin an die Verfasserin dieses Aufsatzes beziehen sich die Daten auf den Zeitraum 1997–1999 (vgl. Tab. 2). Auffallend ist die Abwei-

chung der durchschnittlichen Dauer eines *Open Space* von der von Owen als optimal angesehenen Dauer von 3 Tagen.

3. *Open Space* als Markt innerhalb einer Organisation

Owen selbst benennt zwei Forschungsfragen als zentral zum Verständnis von *Open Space*: „How and why it works“ und „what happens over the long term?“ (Owen 1997a: 154). Er äußert hierzu auch eine Vermutung: „How it works is still very much a mystery, but I think the Law of Two Feet is critical. With this law, each participant is empowered to participate as much, and as often, as he or she desires. The point is, nobody is coerced into uncomfortable, conflicting situations“ (Owen 1997b: 35). Dieses und das folgende Kapitel wenden sich einer ersten sozialwissenschaftlich fundierten Beantwortung seiner ersten Frage zu.

Owen bietet vier Grundelemente zum Verständnis des *Open Space*-Konzeptes an. Er spricht auch von vier Mechanismen (Owen 1997b: 41). Es sind dies die Mechanismen, die ihm bei der Beobachtung des Initialisierungsrituals der Kpelle in Balamah/Liberia Ende der 1960er Jahre in den Sinn kamen. Sie dienten ihm als Inspiration für das *Open Space*-Konzept (Owen 1997a: 4ff.). Es handelt sich hierbei um die folgenden Mechanismen: (1) Kreis (*circle*). Owen gibt folgende Interpretation des Kreises: „The circle is the fundamental geometry of open human communication ... free communication“ (Owen 1997a: 5). In Owen (1997b: 83–85; 92–93) finden sich Ausführungen zur Geometrie des Kreises und zu traditionellen Schamanen-Ritualen. (2) Atem (*breath*). „Taken metaphorically it points to the organic quality of the *Open Space* gathering“ (Owen 1997b: 26). (3) Anschlagbrett (*bulletin board*). „If you have something to announce to you, announce it to the world on the bulletin board“ (Owen 1997b: 27). (4) Marktplatz (*marketplace*). „When invoked in *Open Space*, the marketplace works its magic by bringing buyers and sellers, users and providers, the knowledgeable and the needful together in an organic tapestry of shared meaning“ (Owen 1997b: 27).

Über diese Mechanismen hinaus finden sich bei Owen nur Andeutungen, in welche Richtung er eine sozialtheoretische Fundierung von *Open Space* für vielversprechend hält. Über eine Wiedergabe der Begriffe Chaostheorie und Theorie komplexer Systeme (Owen 1997b: 27, 63f, 90f.) und Selbstorganisation sozialer Systeme (Owen 1997b: 27, 76), die er eher wie Schlagworte gebraucht, geht er da-

| | |
|--|--------------------|
| Organisation | % (n = 165) |
| Unternehmen | 38 |
| Vereine, Kirchen, Kindertagesstätten | 14 |
| Landes- und Stadtebene | 13 |
| Schulen, Bildungseinrichtungen, Stiftungen | 10 |
| Zusammenschlüsse von Institutionen, Netzwerke | 7 |
| Krankenhäuser, soziale Einrichtungen | 6 |
| Verbände, Genossenschaften, Kammern | 5 |
| Selbständige Beratungsunternehmen | 3 |
| Umwelt-/Naturschutzorganisationen, Initiativen | 2 |
| Anlässe | % (n = 165) |
| Veränderungsprozesse | 65 |
| Tagungen | 32 |
| Besprechungen | 3 |
| Teilnehmerzahl | % (n = 165) |
| 8 – 50 | 38 |
| 51 – 100 | 38 |
| 101 – 150 | 14 |
| 151 – 200 | 5 |
| 201 – 420 | 5 |
| Dauer bei Veränderungsprozessen | % (n = 107) |
| 0,5 – 1 Tag | 44 |
| 1,5 – 2 Tage | 46 |
| 2,5 – 3 Tage | 10 |
| Dauer bei Tagungen | % (n = 53) |
| 0,5 – 1 Tag | 53 |
| 1,5 – 2 Tage | 36 |
| 2,5 – 3 Tage | 9 |
| 6 Tage | 2 |

Tabelle 2 Open Space im deutschsprachigen Raum
(Maleh 2000: 133–136)

bei nicht hinaus. Petri (2000: 160f.) verweist in ihren Ausführungen zum theoretischen Hintergrund von *Open Space* auf die Theorie komplexer Systeme, speziell die Theorie Evolutionärer Systeme, und nennt explizit Prigogine/Stengers 1984, Laszlo 1989, 1992, Kelly 1994 und Wheatley 1992. Owen (1997b: 63f., 76) und Petri (2000: 160f.) verstehen Organisationen als offene, sich selbst organisierende soziale Systeme fern vom Gleichgewicht. *Open Space* „wirkt hier gewissermaßen als ein Feld, in dem die zu komplex gewordene Organisation in einen Zustand versetzt wird, in welchem in nur scheinbar ungeordneter und chaotischer Weise in Subsystemen experimentiert wird“ (Petri 2000: 161). Die Werte Freiheit, Authentizität, Kooperation, Respekt, Effizienz, Lernen und Beitragen wirkten als Attraktoren im evolutionären Verlauf des Selbstorganisationsprozesses und sicherten den *Open Space*-Prozess gegen den Fall ins unstrukturierte Chaos ab (Petri 2000: 161). Owen und Petri stehen mit dieser Selbsteinordnung nicht alleine. Auch andere, neuere Vertreter des Change-Managements ordnen sich hier zu (z. B. Stacey 1997).

Ich erachte die von Owen genannten Mechanismen und die von ihm und Petri angeführten Theorieansätze als Interpretationsangebote. Zunächst werde ich aber einen weiten Bogen spannen und mich dabei nur von soziologischen Überlegungen leiten lassen. Eine breite theoretische Fundierung müsste meines Erachtens die Aspekte Diskurs, Macht und Tausch berücksichtigen. Die bisherigen Beschreibungen des *Open Space*-Designs legen nahe, dass man sowohl von netzwerktheoretischen Ansätzen, wie von Selbstorganisationsansätzen, von politischen Modellen des Aushandelns, von partizipations- und demokratietheoretischen Ansätzen vielversprechende Beiträge zur sozialtheoretischen Fundierung von *Open Space* erwarten kann. Eine solch umfassende Fundierung kann im Rahmen eines Aufsatzes nicht geleistet werden. Ich werde daher eine Auswahl treffen und mich auf eine Theorieperspektive beschränken. Ich bin mir dabei bewusst, dass mit dem gewählten Ansatz durchaus wesentliche Aspekte des *Open Space* außerhalb meiner theoretischen Reichweite bleiben. Ausschlaggebend für die Wahl der hier vorgestellten

Theorieperspektive war ein Gespräch mit einem mit *Open Space* vertrauten Organisationssoziologen, der als wesentliches Merkmal dieses Verfahrens die „geringe Struktur“ nannte. Ich dagegen erkannte in *Open Space* die allgemeine Struktur eines Marktes. Inspiriert durch dieses Gespräch werde ich im Folgenden eine für manche überraschende Ausrichtung wählen und auf Hayek sowie die Institutionenökonomik und hier insbesondere die Transaktionskostentheorie zurückgreifen. Dies ist eine innovative Perspektive auf *Open Space*, von der ich mir nicht nur eine – es sei wiederholt – von mehreren möglichen theoretischen Fundierungen verspreche, sondern insbesondere auch die Ableitung von Hypothesen zu den Potenzialen von *Open Space*, die sich empirisch überprüfen lassen.

Wie also kann man die Funktionsweise und Wirksamkeit von *Open Space* soziologisch erklären? *Open Space* muss auf so fundamentale Fragen wie „Wie ist soziale Ordnung möglich?“ Antwort geben. Wenn Heintel (2000: 58) auf Veranstaltungen aus den 70er Jahren hinweist, seit denen man wisse „dass Großgruppen aus sich heraus nicht entscheidungsfähig sind, das heißt sich auch keine Struktur geben können“, dann trifft dies auf *Open Space*-Veranstaltungen nur bedingt zu. Die TeilnehmerInnen eines *Open Space* stehen in irgendeiner Beziehung zu der auftraggebenden Organisation, denn sie wurden vom Auftraggeber eingeladen. In der überwiegenden Anzahl von Fällen sind sie Mitglieder dieser Organisation. Dort sind sie in hierarchische Strukturen eingebunden. Hierarchische Interaktionsstrukturen finden im Design des *Open Space*-Konzeptes zumindest offiziell keine Berücksichtigung. An ihre Stelle tritt ein freier Wettbewerb von Anbietern und Nachfragern von Workshops, ein Markt.

Ich werde daher im Folgenden die These belegen, dass Open Space eine Methode der Organisationsentwicklung ist, bei der durch Vorgabe bestimmter Normen durch die ModeratorIn Marktmechanismen in eine Organisation eingeführt werden.

Nach Weber (1960: 382) soll „von einem Markt ... gesprochen werden, sobald auch nur auf einer Seite eine Mehrheit von Tauschreflektanten um Tauschchancen konkurrieren.“ Albert arbeitet die aus soziologischer Perspektive wichtigen Unterschiede zwischen den sozialen Koordinationsformen Markt und Organisation heraus: „Unter einer Organisation kann man demnach ein soziales Gebilde verstehen, für das eine zentrale Führung existiert, unter dem Markt dagegen ein Gebilde, bei dem das nicht der Fall ist. ... Der Unterschied besteht also nur in

der Existenz oder Nicht-Existenz einer Kontrolle durch gemeinsame Führung ... Das bedeutet aber keinesfalls, dass Märkte überhaupt keiner Kontrolle unterliegen. Es gibt in ihnen zwar keine zentrale Autorität, aber dennoch soziale Mechanismen, die das Verhalten ihrer Teilnehmer in gewisser Hinsicht und bis zu einem gewissen Grade kontrollieren ... Die positiven und negativen Sanktionen, die in dieser Richtung wirksam sind, gehen gewissermaßen ‚spontan‘, also ohne Anweisung von ‚oben‘ aus den gegenseitigen Reaktionen der Teilnehmer solcher Systeme hervor, vielfach aus kollektiven Reaktionen einer erheblichen Anzahl von Personen“ (Albert 1967a: 393). Nach Vanberg (1982) stehen sich Markt und Organisation als zwei Typen sozialer Netzwerke gegenüber: Der Markt ist ein soziales Netzwerk bilateraler Austauschbeziehungen, das durch separate (dezentrale) Entscheidungen der beteiligten Akteure gekennzeichnet ist. Dezentrale Koordination findet statt auf dem Wege gegenseitiger Anpassung. Leistung und Gegenleistung sind unmittelbar aneinander gekoppelt, d.h. sie sind voneinander abhängig. Es stellen sich „nur“ Probleme der Macht, nicht der Herrschaft (Vanberg 1982: 172). Die Organisation beschreibt er aufbauend auf Coleman (1974/75) als soziales Netzwerk, das durch Ressourcenzusammenlegung begründet wird. Zentrale Koordination findet auf der Basis von Regeln kollektiver oder korporativer Entscheidungsfindung statt. Es existiert eine zentrale Koordinationsinstanz. Korporatives Handeln bedeutet Verzicht auf individuelle Entscheidungsautonomie und Etablierung von Herrschaft (Vanberg 1982: 171). In der Organisation sind Leistung und Gegenleistung nicht aneinander gekoppelt. Es gibt eine unmittelbare Koppelung zwischen individuellem Beitrag und Korporationsertrag, aber nur eine mittelbare Koppelung individueller Beiträge und individueller Erträge über eine Verteilungsregel. Der Korporationsertrag hat für die Mitglieder der Organisation daher den Charakter eines Kollektivguts (Vanberg 1982: 164). Wir vernachlässigen im Folgenden Positionen, die Markt und Hierarchie als ein Kontinuum und nicht als Dichotomie betrachten (Stinchcombe 1986), sowie Positionen, die eine Trias der Koordinationsformen Markt, Hierarchie und Netzwerke vertreten (Powell 1990, Thompson 1991).

Soziologie und Ökonomie haben Beschreibungen und Erklärungen der Funktionsweise des Koordinationsmechanismus Markt geliefert. Einen Überblick hierzu liefert Swedberg (1994). Es seien hieraus zunächst drei aktuelle und qualitativ voneinander abweichende Marktkonzepte aus der Ökonomie ange-

führt: das neoklassische Konzept des Marktes als Mechanismus zur Bestimmung von Preisen und der Allokation von Ressourcen (Marshall 1936), das neo-österreichische Konzept von Markt als Wissensgenerierungsprozess (Hayek 1968, 1976) und das institutionenökonomische Konzept vom Markt als Tauschprozess, der mit Transaktionskosten und der Aneignung und Übertragung von Verfügungsrechten zwischen Wirtschaftssubjekten verbunden ist (Williamson 1975, 1990, Coase 1988, North 1990). Letzteres nähert sich Schritt für Schritt dem soziologischen Konzept des Marktes als Institution an, weshalb sich Swedberg veranlasst sieht, die unten genannten institutionenökonomischen Arbeiten soziologischen Ansätzen des Marktes zuzuordnen. Seit den 80er Jahren lassen sich der sozialstrukturelle (White 1981, Burt 1983, Baker 1984, Podolny 1993), der konstruktivistische (Garcia 1986, Smith 1990), der historisch-vergleichende (Hamilton/Biggart 1988, Lie 1992), der systemtheoretische (Luhmann 1988), der spieltheoretische (Opp 1987, Vanberg 1987), der konflikttheoretische (Collins 1990), der institutionenökonomische (Stinchcombe 1986, Powell 1990) und der *social rules*-Ansatz (Burns/Flam 1987) als neue soziologische Ansätze des Marktes nennen.

Fehlendes Wissen ist das zentrale Merkmal, das Owen hervorhebt, wenn er die Kontexte beschreibt, in denen *Open Space* effektiv ist (vgl. das Zitat in Abschnitt 2). Aus diesem Grund wird hier als erstes der Versuch unternommen, *Open Space* als Markt zu beschreiben, in dessen Mittelpunkt die Generierung von Wissen steht. Dabei folge ich Hayeks Konzept vom Wettbewerb als Entdeckungsverfahren (Hayek 1968, 1976).

Hayeks zentrale Neuerung gegenüber der Neoklassik ist die systematische Berücksichtigung des Problems des Wissens. Sein Wissenskonzept unterscheidet sich von dem Schumpeters, indem Wissen alles ökonomisch relevante Wissen ist, nicht nur technologisches Wissen. Wirtschaftssubjekte verfügen nicht über ein objektives Wissen über die äußeren Umstände:

„Diese können nicht mit Recht als gegebene Tatsachen betrachtet werden, sondern sollten vielmehr als Probleme angesehen werden, die durch den Wettbewerbsprozeß zu lösen sind.“ (Hayek 1976: 127). „Der Wettbewerb ist im wesentlichen ein Prozeß der Meinungsbildung: Indem er Informationen verbreitet, schafft er jene Einheit und jenen Zusammenhang des Wirtschaftssystems, den wir voraussetzen, wenn wir es uns als einen Markt denken. Er schafft die Ansichten, die die Leute darüber haben, was am besten und billigsten ist; was die Menschen über Möglichkeiten und Gelegenheiten wissen, das erfahren sie durch ihn“ (Hayek 1976: 139f.).

Hayek betrachtet Wettbewerb „als ein Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen“ (Hayek 1968: 3):

„Das wirkliche Problem in all dem ist nicht, ob wir gegebene Güter oder Dienstleistungen zu gegebenen marginalen Kosten erhalten werden, sondern vor allem, durch welche Güter und Dienstleistungen die Bedürfnisse der Menschen am besten befriedigt werden können. Die Lösung des wirtschaftlichen Problems der Gesellschaft ist in dieser Hinsicht eine Forschungsreise ins Unbekannte, ein Versuch, neue Wege zu entdecken, wie die Dinge besser gemacht werden können als bisher“ (Hayek 1976: 133).

Jede Marktordnung macht verschiedene Kenntnisse und verschiedene Absichten miteinander vereinbar, „die, seien die Personen nun selbstüchtig oder nicht, von Person zu Person stark differieren. Die Katallaxie [Marktordnung, N.J.S.] ist, als Gesamtordnung, jeder geplanten Organisation deshalb so überlegen, weil in ihr jeder, während er seinen eigenen Interessen folgt, ob nun gänzlich egoistisch oder hochgradig altruistisch, die Ziele vieler anderer Personen fördert, von denen er die meisten niemals kennen wird“ (Hayek 1981: 152). Es sei der große Vorteil der spontanen Ordnung des Marktes, dass sie lediglich mittel-verknüpft sei und deshalb Übereinstimmung über konkrete Ziele unnötig und eine Versöhnung divergierender Absichten möglich mache (Hayek 1981: 155):

„Die Marktordnung bringt die Ansprüche der verschiedenen nicht-ökonomischen Ziele durch den einzigen bekannten Prozess miteinander in Einklang, von dem alle profitieren – ohne jedoch sicherzustellen, dass das wichtigere einen Vorzug vor dem weniger wichtigen genießt, aus dem einfachen Grunde, weil es in einem solchen System nicht nur eine einzige Bedürfnispyramide geben kann. Es neigt lediglich dazu, einen Zustand hervorzubringen, in dem kein Bedürfnis zu dem Preis befriedigt wird, dass ein größerer Betrag an Mitteln der Verwendung für andere Bedürfnisse entzogen wird als unbedingt notwendig. Der Markt stellt die einzige bekannte Methode dar, nach der dies ohne Übereinstimmung über die relative Wichtigkeit der verschiedenen höchsten Ziele erreicht werden kann, und einzig auf der Grundlage eines Reziprozitätsprinzips, durch das die Gelegenheiten jeder Person wahrscheinlich größer als auf jede andere Weise sind“ (Hayek 1981: 156).

Indem der *Open Space*-Moderator die sozialen Rollen und Normen für die unstrukturierte Zeit innerhalb der *Open Space*-Veranstaltung einführt, setzt er alle Voraussetzungen für die temporäre Entstehung eines Marktes in einer Organisation, in dessen Mittelpunkt die Generierung von Wissen steht. Er führt die Rahmenbedingungen ein für den Markteintritt und -austritt der TeilnehmerInnen, sowie für Vertragsabschlüsse unter ihnen. Genaugenommen lassen sich über die Dauer des *Open Space* drei Märkte voneinander unterscheiden, die im Gesamt-

prozess jeweils aufeinander aufbauen: Der Markt, mit dem die Agenda entsteht (im Folgenden „Markt der Agenda“ genannt), die Workshops als Märkte¹ („Märkte der Workshops“) und der Markt, auf dem abschließend die Prioritäten gesetzt werden („Prioritäten-Markt“).

Der Markteintritt basiert auf mehrmaliger Selbstselektion der TeilnehmerInnen. Sie waren zwar zum *Open Space* alle eingeladen, aber es war ausdrücklich daraufhin gewiesen, dass die Teilnahme freiwillig ist („voluntary self-selection“, Owen 1997a: 21): so kommen nur diejenigen, die sich wirklich interessieren („whoever cares“, Owen 1997a: 20), d. h. deren erwarteter Grenznutzen (z. B. Einbringen und Umsetzung eigener Ideen) ihre erwarteten Grenzkosten (z. B. Verlust an Freizeit, an Arbeitszeit) übersteigen. Die nächste Phase der Selbstselektion findet statt, wenn TeilnehmerInnen vor alle anderen TeilnehmerInnen treten müssen, um ihre Workshopidee vorzustellen – und es sind auch sie selbst, die den Workshop anschließend zu leiten haben. Zur Bonsel weist zu Recht daraufhin, dass dies eine „Hürde ... [ist], die die Konferenzteilnehmer überspringen müssen, wenn sie ein bestimmtes Thema auf die Tagesordnung bringen wollen“ (zur Bonsel 2000: 20). Eine weitere Phase der Selbstselektion ergibt sich daraus, dass alle TeilnehmerInnen selbst entscheiden müssen, an welchen Workshops sie insgesamt mitwirken wollen. Bei zeitlichen Überschneidungen mehrerer sie interessierender Workshops werden sie denjenigen auswählen, von dem sie den höchsten Grenznutzen erwarten.

In diesem Kontext stellt das „Gesetz der zwei Füße“ die entscheidende Voraussetzung für marktähnliches Verhalten der Akteure her: Es ermöglicht ihren Marktauftritt, der immer schon den Wechsel von Konstellationen bereithält. Darüber hinaus stellt das „Gesetz der zwei Füße“ auch eine elegante Möglichkeit dar, TeilnehmerInnen den Marktauftritt zu erleichtern. Wer einen zunächst vielverheißenden Workshop als langweilig erlebt, der darf auf eine durch dieses Gesetz legitimierte Weise aus dem Markt austreten. Wer sich gar nicht erwärmen kann für irgendeinen Workshop, muss nicht zwangsweise irgendwo teilnehmen. Stattdessen steht ihm die als legitim eingeführte Rolle des „Schmetterlings“ zur Verfügung. So stört er nicht

die marktlichen Interaktionen der anderen TeilnehmerInnen. Wer sich nicht auf eine Fragestellung konzentrieren kann, kann die legitime Rolle einer „Hummel“ einnehmen. Diese Rolle hat darüber hinaus die Funktion, Informationen über die Produkte der einzelnen Workshops (die Ideen) und deren Preise (z. B. das aufzubringende Engagement) an unterschiedlichste Marktteilnehmer zu kommunizieren. Die „Hummeln“ übernehmen diese Funktion, indem sie zwischen den Workshops wechseln. Hierdurch erhöht sich insgesamt die Transparenz des Marktes. Auch die „Schmetterlinge“ erfüllen diese Funktion. Da sie nicht selbst an den Workshops teilnehmen, kommunizieren sie, was sie über Produkte und Preise der Workshops gehört haben.

Es sei an dieser Stelle nur kurz hervorgehoben, dass all diese Verhaltensmöglichkeiten in Hierarchien typischerweise nicht legitim sind. Mehrfache Selbstselektion vor dem Markteintritt und die Erleichterung eines legitimen Marktaustritts sorgen dafür, dass nur die TeilnehmerInnen mit einem hohen Interesse (starken Präferenzen) sich auf dem Markt gegenüberstellen. Setzt man hohes Interesse mit hoher Kompetenz gleich, so führt dieses Design zu einer Effizienzsteigerung des Marktes, weil sich der Wettbewerb auf die Konkurrenz unter den besten Ideen konzentriert.

Auf dem Markt wird ein Tauschakt durch den Vertragsschluss besiegelt. Ihm geht ein Wettbewerb um den Austausch voran, in dem sich Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen. Im Falle des Marktes der Agenda stehen Anbieter und Nachfrager für themengebundene Workshops einander gegenüber. Der Vertragsschluss besteht in der faktischen Teilnahme an einem Workshop. Das Eintragen in eine Teilnehmerliste ist allenfalls für den Workshopanbieter bindend, weniger aber für die -nachfrager, so dass das Eintragen noch nicht als Vertragsschluss interpretiert werden kann. In den Märkten der Workshops sind es Anbieter und Nachfrager von Wissen und Ideen zum jeweiligen Thema, die sich gegenüberstehen. Der letztendlich erarbeitete Vorschlag zur Umsetzung der im Workshop diskutierten Fragestellung kann als Vertragsschluss interpretiert werden. Die Workshops treten sich auf dem abschließenden Prioritäten-Markt als Anbieter von Vorschlägen gegenüber. Als Nachfrager treten die TeilnehmerInnen des *Open Space* auf. Die letztendlich zur Umsetzung ausgewählten Vorschläge stellen hier den Vertragsschluss dar. Es ist die Funktion der vier Prinzipien, den Vertragsabschluss zu erleichtern:

(1) „Wer kommt, ist die richtige Person.“ Dieses Prinzip sorgt dafür, dass jeder Workshopteilnehmer

¹ In den Workshops gibt es zwar ein Rollendifferenzial zwischen LeiterIn und TeilnehmerInnen, dieses reicht jedoch nicht aus, um es der Koordinationsform Hierarchie zuzuordnen: die LeiterIn hat keine Weisungsbefugnis über die TeilnehmerInnen.

jede Workshopteilnehmerin als Wettbewerberin akzeptiert. Dies ist in Organisationen alles andere als selbstverständlich. Das Prinzip erleichtert den Vertragsabschluss über Hierarchieebenen, Geschlechtergrenzen und Bildungsunterschiede hinweg.

(2) „Offenheit für das, was passiert.“ Für die meisten TeilnehmerInnen wird es das erste Mal sein, dass sie an einem *Open Space* mitwirken. Es ist neu für sie, sich in einer marktlichen Interaktion zu begegnen. Sie sind die Hierarchie gewohnt. Dies erfordert in jedem Fall eine Umstellung. Zum Ersten eine Erinnerung und Beachtung der durch den Moderator gesetzten Rollen und Normen der Interaktion. Zum Zweiten das temporäre Vergessen bzw. Nichtbefolgen ihrer herkömmlichen Rollen und der Normen für die Interaktion innerhalb von Hierarchien. Wechselseitige Verhaltenserwartungen werden dabei gelegentlich nicht eingelöst werden. Das Prinzip erleichtert die Akzeptanz solcher Überraschungen. Es erleichtert damit auch den Wettbewerb und den Vertragsabschluss mit Austauschpartnern, mit denen solche Überraschungen erlebt wurden.

(3) „Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.“ Dieses Prinzip räumt den TeilnehmerInnen ihre persönliche Übergangszeit zur Umstellung von der Hierarchie auf den Markt ein. Aus den Anweisungen Owens für den Moderator geht hervor, dass viele Teilnehmer sich zunächst unsicher fühlen werden. Deshalb spricht Owen davon, dass „the facilitator creates the conditions of safety that allow the participants to do what needs to be done“ (Owen 1997b: 94). Das Prinzip verhindert übereilte Vertragsabschlüsse der TeilnehmerInnen und sichert dadurch die Qualität der tatsächlich stattfindenden Abschlüsse.

(4) „Vorbei ist vorbei.“ Die *Open Space*-Veranstaltung findet temporär begrenzt innerhalb der Organisation statt. Dieses Prinzip hält die temporäre Begrenzung in der Erinnerung der TeilnehmerInnen. Wenn sie ihre Interessen umsetzen wollen, müssen sie es in dieser Zeit tun. Die marktlichen Interaktionsregeln werden danach nicht mehr gelten.

Man könnte nun argumentieren, dass ich die Rollenvergabe durch den Moderator überbewerte, dass die Vorgaben faktisch beiläufiger geschehen, und dass sie einen geringeren Verpflichtungscharakter haben, als es meine Beschreibung suggeriert. Es wurde auch angemerkt, dass ich meine These besser über die zeitweise Aufhebung formaler Regeln der Organisation für die Dauer des *Open Space* begründen könnte. Ich habe oben hervorgehoben, dass diese Regeln tatsächlich zeitweise aufgehoben werden. Dies allein würde aber keinen Markt erzeugen. Man stelle sich hundert buntgemischte Mit-

glieder eines Wohlfahrtsverbandes vor, denen drei Tage Zeit gegeben wird, Maßnahmen dafür zu erarbeiten, dass die Spendenbereitschaft der Förderer wieder zunimmt. Auf welche Regeln werden die Akteure wohl zurückgreifen, wenn man ihnen vorgibt, dass die Regeln der Organisation außer Acht zu bleiben haben? Sehr wahrscheinlich würden hier zunächst Konflikte über Regeln entstehen, und nachdem die Regeln der Organisation nicht mehr gelten, dürften die drei Tage mit Konfliktbewältigungsversuchen vergehen.

Im Sinne Hayeks wird durch den Verzicht des Auftraggebers des *Open Space*, den konkreten Inhalt der Workshops zu bestimmen, mehr und komplexeres Wissen genutzt als im Falle der Hierarchie. In den spontanen Prozess auf dem Markt fließt mehr Wissen ein, als einer bewusst planenden Instanz überhaupt verfügbar sein kann. Es liegt eine dezentrale Verwertung von Wissen vor. Hayek stellt die Überlegenheit dezentraler Wissensverwertung im Falle von Wandlungsprozessen – bei denen üblicherweise Informationsasymmetrie vorliegt – deutlich heraus: die wirtschaftlichen Probleme der Gesellschaft seien hauptsächlich Probleme der raschen Anpassung an die Veränderungen in den besonderen Umständen von Zeit und Ort (Hayek 1952: 111). „Wir brauchen Dezentralisation, weil wir nur so erreichen können, dass die Kenntnis der besonderen Umstände von Zeit und Ort sofort ausgenutzt wird“ (Hayek 1952: 112).

In Hayeks langfristig angelegter Perspektive vollzieht sich auf dem Markt ein evolutionärer Prozess, der von den einzelnen Akteuren unintendiert zu sozial vorteilhaften Gesamtergebnissen der individuellen Einzelhandlungen führt. Ein Selektionsprozess wird durch einen Prozess der gegenseitigen Anpassung und des Lernens in Gang gehalten. Änderungen werden um so einfacher und erfolgreicher vollzogen, je größer die Gelegenheit für den Eintritt von Zufälligkeiten und für das Entstehen von ungeplanten Neuerungen ist, von denen die unzureichenden Neuerungen fallen gelassen und die zweckmäßigen beibehalten werden. Ob es eine Tendenz zum Gleichgewicht gibt, ist für Hayek eine empirische Frage. Es ist nicht mehr eine nur mathematisch-analytisch zu beantwortende Frage (Hayek 1937), wie es in der Neoklassik der Fall ist. Diese Perspektive lässt sich auf *Open Space* nur bedingt übertragen, fehlt dem *Open Space* doch die Dauerhaftigkeit, auf die sich Hayeks evolutionistischer Optimismus gründet. An die Stelle der fortdauernden Evolution treten im *Open Space* drei aufeinander aufbauende Marktprozesse, die sich auf drei Tage verteilen. Die Angebotsseite des nachfolgenden

marktlichen Prozesses wird nur teilweise durch das Ergebnis des vorhergehenden marktlichen Prozesses bestimmt. Owen gestattet in der Zeit des „Offenen Raumes“ ausdrücklich die spontane Einberufung neuer Workshops, ebenso wie Workshops abgesagt oder aufgelöst werden können. Es ist keine grundsätzliche Aussage dazu möglich, ob die Ergebnisse Gleichgewichte sind oder nicht. Beispielsweise kann der Markt geräumt sein, muss es aber nicht. Es ist möglich, dass Anbieter von Workshops ohne Nachfrager geblieben sind, ebenso wie es denkbar ist, dass Nachfrager eines bestimmten Workshopthemas keinen Anbieter fanden, z. B. weil sich keiner von ihnen dazu überwinden konnte, diesen Workshop zu leiten.

An dieser Stelle seien nun Gegenargumente eines kommunikationstheoretisch argumentierenden Kollegen² aufgenommen, um meine These weiter zu klären: Nicht der Markt, sondern nur der Marktplatz taugt für die Marktanalogie: es gebe eine hohe Zugänglichkeit und viele, sich ihre Kontakte selbst suchende, mobile Anwesende. Die Party, die Geselligkeit oder auch die Öffentlichkeit taugten besser als Modell. Hochmobil und ungesteuert ginge es um Ideenproduktion, -selektion und die mündliche Verbreitung davon, um Lernen und Lernen lassen und um viel „Hörensagen“. Auf den Zufall – wer mit wem ins Gespräch kommt und wer wen kennen lernt – sei hier positiv gesetzt. Die Ideen würden kostenlos und abgabewillig (kommunikativ) in Umlauf gesetzt, aus der Hand gegeben und „publik“, also tendenziell jedem, der will, zugänglich gemacht, sodass sie Gemeingut würden. Öffentlichkeit sei dafür ein passendes, weil eben primär kommunikationstheoretisches Sozialmodell. Hier sei es gerade nicht der Wettbewerb, der Konkurrenzdruck, der antreibt, sondern die kommunikative Offenheit, die für Innovatives Mitteilungschancen vorsehe und es mit zurechenbarer Resonanz belohne. Gute Ideen seien zwar durchaus ein knappes Gut, aber sie würden nicht kontrolliert, teuer und knapp gehalten und nur konditioniert abgegeben. Attraktion, Zulauf und Absatz seien nicht über Preise mitgesteuert.

Hier geht meine These deutlich weiter, wobei ich einräume, dass die Gegenargumente möglicherweise für *Open Space*-Veranstaltungen in den Bereichen Gemeinwesen, Weiterbildung und Vereinsarbeit zutreffen. Ich beziehe mich im vorliegenden Artikel auf *Open Space* als Verfahren der Organisationsentwicklung. In formalen Organisationen ist es eben kein Zufall, wer sich auf diesem Markt

trifft. Alle Anwesenden wurden eingeladen und unterlagen den oben beschriebenen Mechanismen der Selbstselektion. Es ist eben kein Zufall, wer mit wem ins Gespräch kommt. An einem zweitägigen *Open Space* hat jeder Teilnehmer maximal die Gelegenheit, an ca. fünf zweistündigen Workshops teilzunehmen. Bei einhundert TeilnehmerInnen ist es durchaus möglich, dass dreißig Workshops angeboten werden. Es kommt also sehr wohl zu einem Wettbewerb zwischen den Workshopanbietern und -nachfragern. Nur wenn meine gute Idee im Wettbewerb der Workshopanbieter besteht, habe ich eine Chance, dass meine Idee für die Lösung des alle antreibenden Problems ausgewählt wird. Denn: es herrscht Problemdruck. Sehr großer Problemdruck. Und das Problem ist komplex. Mein Wohlfahrtsverband bekommt zu wenige Spenden, sodass die Fortsetzung der bisherigen Arbeiten – und damit vielleicht sogar mein Arbeitsplatz – bedroht ist. An meiner Schule herrscht Gewalt unter den Schülern, und ich als Vater lebe in täglicher Sorge um meine Tochter. Ich komme nicht, um hier eine Party zu feiern. Ich bin gekommen, weil mir durch das Problem täglich Kosten entstehen und weiterhin entstehen werden, wenn sich daran nichts ändert. Seit Monaten fahre ich meine Tochter zur Schule und hole sie unmittelbar nach dem Unterricht ab. Wie immer, wenn es um die Erzeugung eines Kollektivguts geht, kann ich, Vater, als Trittbrettfahrer zu Hause bleiben und die Erzeugung des Kollektivguts gewaltfreie Schule den anderen überlassen. Viele Mütter und Väter bleiben auch zu Hause. All diejenigen bleiben zu Hause, deren erwartete Grenzkosten den erwarteten Grenznutzen übersteigen. Bei wem überwiegt der Grenznutzen? Bei dem Vater, der davon überzeugt ist, dass die Drogen die Ursache für die Gewalt sind. Und nur wenn der Drogenkonsum unterbunden wird, dann wird die Gewalt ein Ende haben. Das ist die Lösung. Davon aber wusste die Mutter gar nichts, die kam, weil sie den Aussagen ihrer Tochter folgend davon ausging, dass die Söhne der Familie Müller, die sich ständig nur langweilen, die Gewalt in die Schule bringen, weshalb ihrer Meinung nach diese Söhne von der Schule verwiesen werden müssen: das ist ihre Lösung. Indem diese von ihren Problemsichten und Lösungen überzeugten Eltern und Lehrer zum *Open Space* kommen, wird ihnen das Kollektivgutproblem gewaltfreie Schule der Organisation Schule in dezentralisierter Form und damit in gewisser Weise desaggregiert zugänglich gemacht: in einen Wettbewerbsmarkt um gute Ideen für die Interpretation und die Lösung des Problems, das jeder *Open Space*-Teilnehmer aus anderer Perspektive kennt.

² Danke dem advocatus diaboli.

Gute Ideen sind hier knapp. Meine Idee wird zwar Gemeingut, wenn ich sie kundgetan habe, aber auch nur das. Nur wenn ich durch meinen Workshop andere überzeuge, habe ich eine Chance, dass meine Problemsicht von anderen geteilt wird und dass meine Problemlösung, von deren Richtigkeit ich so überzeugt bin, bei der Auswahl der umzusetzenden Maßnahmen ausgewählt wird. Mich drückt ja mein Problem, wie ich es sehe. Mein Kind hat keine Drogenprobleme, aber es wird immer von den Müller-Söhnen bedroht. Wie Sie das sehen, so ist das doch gar nicht! Die rauchen doch bloß ein bisschen. Also, hier herrscht Wettbewerb, hier herrscht Konkurrenzdruck. Ganz im Sinne Hayeks wird hier durch den Wettbewerb um gute Ideen ein komplexes Problem in mehr Dimensionen zugänglich, als es einer zentral planenden Instanz möglich wäre. Aber: wird das knappe Gut gute Idee auch kontrolliert, teuer und knapp gehalten und nur konditioniert abgegeben? Werden Attraktion, Zulauf und Absatz über Preise mitgesteuert? Stellen wir dazu ein erstes Gedankenexperiment an: Wir betrachten den Markt der Agenda: An unserer Schule nehmen hundert Eltern und Lehrer an einem *Open Space* zur gewaltfreien Schule teil. Es wurden geradeeben fünfzehn Workshopthemen vorgeschlagen. Dreizehn davon seien „Margarine“-Workshops, und zwei seien „Butter“-Workshops (d.h., Workshops zu sehr attraktiven Ideen). Nun sollen sich alle TeilnehmerInnen in die Workshoplisten eintragen. Was wird passieren? Alle wollen in die Butter-Workshops. Dort werden die Plätze knapp, und die Kosten der Teilnahme steigen, weil sich jeder Teilnehmer mehr anstrengen muss, dass seine weitergehenden Ideen im Butter-Workshop ernsthaft diskutiert und schließlich in dem Workshop-Bericht aufgenommen werden. Denn mit der Benennung des attraktiven Butter-Workshops ist erst der erste Schritt getan. Der Ideenwettbewerb geht ja weiter, nun eben um die attraktivste Art von „Butter“. Es werden daher Teilnehmer, denen die Kosten der Teilnahme an den überfüllten Butter-Workshops zu hoch sind, auf die Idee kommen, stattdessen an einem der Margarine-Workshops mitzuwirken. Es könnte auch sein, dass sich in den von mir präferierten Butter-Workshop ein anderer Teilnehmer eingetragen hat, den ich als Vielredner kenne und lieber meide, weil weder ich noch andere die Techniken beherrschen ihn zur Kürze anzuhalten. Mit anderen Worten, Kosten der Workshopteilnahme entstehen durch die Anzahl und Zusammensetzung der Workshopteilnehmer. Diese sind transparent, denn sie hängen am schwarzen Brett aus. Insofern nicht alle TeilnehmerInnen des *Open Space* einander wechsel-

seitig kennen, werden sie allerdings trotz des schwarzen Brettes keine vollständige Information über die sie erwartenden Kosten haben. Insofern werden Attraktion, Zulauf und „Absatz“ der Workshops tatsächlich über Preise *mitgesteuert*. Für mich ist dieses Argument allerdings weniger zentral. Meine Argumentation baut auf Hayeks Marktkonzept auf, und bei ihm steht eben nicht wie in der Neoklassik der Preismechanismus im Zentrum der Analyse des Marktes, sondern die systematische Berücksichtigung des Wissens. Hier sei als Beleg noch einmal Hayek zitiert, der hervorhebt „was für ein subtiles Kommunikationssystem es ist ... , das wir den Markt nennen und das sich als ein wirksamerer Mechanismus zur Nutzung verstreuter Informationen erweist als irgendeines, das der Mensch bewusst geschaffen hat“ (Hayek 1975: 21). Mein Argument zielt primär auf Lernprozesse und die Evolution von Wissen und damit auf den Markt als Steuerungsmechanismus im umfassenden Sinne und erst sekundär auf ein engeres, neoklassisch inspiriertes Verständnis von Markt als Preismechanismus.

Als Nächstes seien Gegenargumente eines agenturtheoretisch argumentierenden Kollegen aufgenommen: Es sei völlig unnötig, *Open Space* als Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation zu konzeptualisieren. Die Interaktionsstruktur erkläre sich bereits aus dem Setzen von Anreizen durch den Prinzipal, die den Agenten dazu veranlassen, seine Informationen preiszugeben. Gegen dieses Argument möchte ich anführen, dass dann während des *Open Space* die hierarchischen Interaktionsstrukturen weiter Bestand haben müssten. Dies ist ja aber gerade nicht der Fall. Niemand hat Weisungsbefugnis im *Open Space*, niemand ist weisungsgebunden. Durch Anreize wäre zwar zu erklären, warum die Organisationsmitglieder ihr Wissen abgeben, aber nicht, warum sie es in genau dieser Koordinationsform tun.

Diese Ausführungen ermöglichen auch die Beantwortung einer weiteren zentralen Frage: Was wird hier eigentlich getauscht? Getauscht werden Wissen über das Problem und Ideen zu seiner Lösung, im weitesten Sinne Information, die jede *Open Space*-Teilnehmerin aufgrund ihrer subjektiven Kenntnis des alle betreffenden komplexen Problems hat, gegen die Chance, dass dieses Problem *genau so wie es die Ideeenlieferantin wahrnimmt*, gelöst wird. Ich argumentiere also, dass Ideen weder kostenlos noch abgabewillig (und damit kommunikativ) in Umlauf gesetzt werden. Die Teilnehmer wissen, dass sie das allgemeine komplexe Problem, das auch ihnen persönlich Kosten verursacht, nicht alleine lösen kön-

nen. Sie brauchen hierfür die Unterstützung anderer, und Chancen auf Unterstützung erhalten sie nur durch Tausch gegen ihre Lösungs idee. Es reicht dazu nicht aus, ihre Idee aus der Hand zu geben und „publik“ zu machen. Eine Interaktion ist für sie mit der reinen Weitergabe des Wissens (Kommunikation) nicht abgeschlossen. Erst im Tausch gegen die Chance, dass dieses Problem genau so wie es die Ideenlieferantin wahrnimmt, gelöst wird, ist eine Interaktion abgeschlossen. Dies ist der Nutzen des Tauschs, den die Ideenlieferantinnen erwarten dürfen. Ihm stehen die bereits oben ausgeführten Kosten gegenüber, wie Freizeitverzicht, Reisekosten zum Veranstaltungsort des *Open Space*, und die aufgebrauchte Mühe, mit anderen zu diskutieren. Ich möchte zur weiteren Klärung betonen, dass es hier nicht – wie häufig bei der Produktion von Kollektivgütern – notwendig ist anzunehmen, dass ein Gut (in diesem Fall Wissen) gegen soziale Anerkennung, beispielsweise Reputation, getauscht wird. Ich will aber nicht ausschließen, dass dieser Mechanismus zusätzlich wirken kann. Ich möchte auch nicht so weit gehen und argumentieren, dass hier Wissen gegen sozialen Einfluss getauscht wird. Damit würde man die Wirkung von *Open Space* m.E. überschätzen. Wenn eine *Open Space*-Veranstaltung beendet ist, dann gelten wieder die hierarchischen Koordinationsmechanismen der Organisation. Hätte ein Teilnehmer Einfluss eingetauscht, dann wäre dieser Einfluss gerade von (maximal) dreitägiger Dauer und bezöge sich inhaltlich nur auf das Verhalten anderer Mitglieder der Organisation hinsichtlich des komplexen Problems. Solch einen begrenzten „Einfluss“ möchte ich nicht mit dem sehr hohe Erwartungen setzenden Begriff Einfluss bezeichnen, gerade weil er der allgemeinere Begriff ist und Spezialfälle wie Macht, Herrschaft und soziale Kontrolle umfasst.

Zusammenfassend sei hier festgehalten: Man kann aus der hier gewählten Theorieperspektive *Open Space* als Versuch der Tiefenerklärung und -bearbeitung eines komplexen Problems im Sinne Colemans (Coleman 1991) interpretieren: Das Problem ist angesiedelt auf der Organisationsebene und wird bearbeitbar gemacht, indem jedes Individuum, das von diesem Problem irgendwie betroffen wird, seine Sicht des Problems und seine Ideen zu einer Lösung beiträgt. Durch den Aggregationsmechanismus des Marktes werden die Einzelideen schließlich zu einem organisationalen Gesamtlösungskonzept zusammengeführt. Es existiert bereits ein mathematisches Modell, das den Grundgedanken dieses Ansatzes der sozialtheoretischen Fundierung von *Open Space* formal darstellen und behandeln kann.

Es wurde von Coleman (1973: Kap. 3–4) für den Tausch von Kontrolle als Ansatz zur Lösung des Entscheidungsproblems in einer Theorie korporativer Akteure entwickelt. Pappi und Kappelhoff (1984) haben es als Modell des Stimmentausches in kleinen Legislativen umgesetzt. Die Grundidee ist, daß n individuelle Akteure mit relativem Interesse x_{ji} an den Ergebnissen von m Ereignissen und jeweils gegebenen Kontrollanteilen c_{ji} über jedes Ereignis gemäß ihrer Interessenverteilung Kontrolle austauschen. Genauer: Sie tauschen Kontrollanteile über Ereignisse, deren Ausgang sie gering interessiert, gegen Kontrolle über Ereignisse, die sie stärker interessieren. Was exakt ausgetauscht wird, hängt von der Übertragbarkeit der Kontrolle über die Ereignisse ab. Wenn die Kontrolle über die Ereignisse übertragbar ist, dann finden tatsächliche Austauschvorgänge zwischen den Individuen statt, beispielsweise um private Güter bezüglich derer eine Übertragung von Eigentums- und Besitzrechten möglich ist. Wenn dagegen die Kontrolle über die Ereignisse nicht übertragbar ist, dann tauschen die Akteure nur Versprechen über die Verwendung ihrer Kontrollanteile aus (Coleman 1975: 85). Dies ist beispielsweise in kollektiven Entscheidungssituationen in korporativen Akteuren der Fall. Dieses Modell kann man für die Modellierung des hier vorgestellten Ansatzes rekonzeptualisieren (was aus Platzgründen hier unterbleiben muss). Festhalten möchte ich an dieser Stelle, dass die Güter, die Coleman im zweiten Fall tauschen lässt – Versprechen –, ebenso vergleichsweise immateriell sind wie die Güter, die die *Open Space*-Teilnehmer austauschen. Die Immaterialität dieser Güter ist kein Gegenargument gegen das Vorliegen eines Wettbewerbsmarktes. In beiden Fällen findet kein anonymer Tausch im Sinne der polypolistischen Marktkonzeption der Neoklassik statt.

Am Ende des marktlichen, dreistufigen Selektionsprozesses jedes *Open Space* steht ein Entscheidungsverfahren, das mehr oder weniger demokratisch bzw. hierarchisch sein kann. Gemeinsam ist allen in Abschnitt 2 (vgl. Tabelle 1) vorgestellten Varianten, dass sie erneut das dezentrale Wissen der TeilnehmerInnen nutzen; dieses Mal um Widersprüche zu erkennen, um Wiederholungen zu erkennen, um ähnliches zusammenzufassen, um zu interpretieren, warum welche Vorschläge von welchen Teilnehmern kommen und um diese Vorschläge zu bewerten. Es ist aber, insbesondere bei der Variante „Selektion“ der Eingriff des Auftraggebers des *Open Space* möglich. Er kann in großem Umfang steuernd in den weiteren Ablauf eingreifen. Die Varianten des Entscheidungsverfahrens sind zu

unterschiedlich, als dass auch sie hier sozialtheoretisch fundiert werden könnten. Es sei an dieser Stelle nur festgehalten, dass das zentrale Element des *Open Space*, der „Offene Raum“, ein marktlicher Koordinationsprozess ist. An ihn schließt sich ein Entscheidungsverfahren an, in das die hierarchischen Entscheidungsstrukturen der Organisation in unterschiedlichem Maß zurückkehren. Das Entscheidungsverfahren ist notwendig, weil anders als im Falle eines reinen Marktes, die dezentral erarbeiteten Vorschläge auf die Zielsetzung der Organisation hin zu koordinieren sind. Die Vereinbarkeit der verschiedenen Vorschläge aus den Workshops ist ebenso wenig von Beginn an gegeben wie es die Rangfolge unter den Vorschlägen ist. Konfligierende Vorschläge können durch Selektion eliminiert werden. Es ist aber ebenso möglich, dass sie nur durch Priorisierung in eine Rangordnung überführt werden. Ob daraus letztendlich Schwierigkeiten bei der Lösung des komplexen Problems resultieren, sollte m.E. nicht vorschnell behauptet werden. Wir wissen sehr wenig über die Lösung komplexer Probleme. Probleme werden aus unterschiedlicher Perspektive unterschiedlich wahrgenommen. Ich halte es grundsätzlich für möglich, dass auf den ersten Blick konfligierende Vorschläge ein komplexes Problem lösen können, beispielsweise weil sie unerwartete Nebenfolgen erzeugen, die mittelfristig zur Aufhebung der Widersprüche führen. Das letztendliche Ergebnis des *Open Space* beruht auf der Zusammenführung des dezentralen Wissens der TeilnehmerInnen und der Entscheidung von TeilnehmerInnen und Auftraggeber. Ich konzentriere mich im Folgenden auf die weitere sozialtheoretische Fundierung dieses Marktes innerhalb des *Open Space*-Verfahrens, wohl wissend, dass damit nur ein Teil des Verfahrens – wenn auch der, der die längste Zeit beansprucht und der ihm den Namen gibt – abgedeckt wird.

4. Soziologische Voraussetzungen und Grenzen für den Einsatz der *Open Space*-Methode

Im vorhergehenden Kapitel wurde dargestellt, dass das Konzept von *Open Space* auf der sozialen Koordinationsform des Marktes beruht, die in eine Organisation eingeführt wird, und in dessen Mittelpunkt die Generierung von Wissen steht. Da Hayek die Organisation nicht als erklärungsbedürftigen sozialwissenschaftlichen Tatbestand ansah, sondern ihm nur als Kontrastmuster für das Problem der spontanen Ordnung diene (Vanberg 1982: 92),

muss zur weiteren sozialtheoretischen Fundierung auf einen anderen, mit Hayek weitgehend kompatiblen Theorieansatz übergegangen werden, der Markt und Organisation als erklärungsbedürftige soziale Koordinationsformen betrachtet. Hayek räumt zwar ein, dass durch den Markt auch unerwünschte soziale Gesamtergebnisse möglich sind, dass der „Prozess spontanen Wachstums aus allerlei Gründen in eine Sackgasse führen mag“ (Hayek 1973: 88). Für viele begrenzte Ziele sei Organisation die leistungsfähigste Methode wirksamer Koordination „da sie es uns ermöglicht, die sich ergebende Ordnung unseren Wünschen viel stärker anzupassen“ (Hayek 1973: 46). Hayeks Interesse gilt aber dem Problem des Wissens und nicht dem der institutionellen Form. Hayek begründet die Optimalität des Marktes nur über das Wissen und seine Maximierung. Der Markt ist aufgrund seiner Dezentralität eindeutig überlegen. Weil von ihm keine Theorie der Institutionen vorgelegt wurde, kann auf seiner Basis auch nicht begründet werden, unter welchen Bedingungen die Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation für die Wissensgenerierung zielführend ist.

Die Neue Institutionenökonomik stellt eine zu den wissenschaftlichen Ansätzen der evolutiven Ökonomik – zu deren zentralen Vertretern Hayek zählt – komplementäre³ Theorietradition dar, die sich die Begründung von institutionellen Formen zum Ziel gesetzt hat, die allerdings das Problem des Wissens auf Probleme der Informationsasymmetrie zwischen den Akteuren verkürzt. Mit ihr ist eine Begründung für die unter gegebenen Bedingungen effizienteste institutionelle Form möglich. Die Agenturtheorie bildet zusammen mit der Transaktionskostentheorie und der Theorie der Verfügungsrechte das Theoriegerüst der Neuen Institutionenökonomik (Erlei/Leschke/Sauerland 1999, Richter/Furubotn 1996). Mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik lässt sich unsere Frage umformulieren: Unter welchen Bedingungen ist *Open Space*, als Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation effizient?

Es wird im Folgenden auf den Transaktionskostenansatz⁴ zurückgegriffen, als dessen wichtigster Ver-

³ Die Komplementarität wird hier zwar behauptet, eigentlich handelt es sich jedoch um eine Hypothese, deren Nachweis noch erbracht werden muss. Die Verfasserin dankt an dieser Stelle Wolfgang Kerber für seine hilfreichen Kommentare.

⁴ Auch die Agenturtheorie hätte gewählt werden können. Sie berücksichtigt in ihrer traditionellen Form allerdings nicht potenzielle Machtasymmetrien zwischen den Akteu-

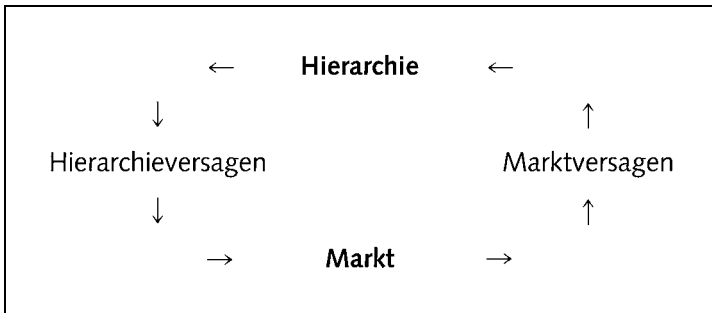


Abb. 2 Markt und Hierarchie

treter Williamson (1975, 1990) gilt. Williamson (1975: 6) weist ausdrücklich darauf hin, dass sich Hayek mit ähnlichen Problemen beschäftigte wie er selbst. Während Hayek sie auf der Ebene Marktordnung versus Zentralplanung diskutierte, beziehe er selbst sich explizit auf die Ebene von Markt und „Hierarchie“ (Organisation). Ausgangspunkt meiner Argumentation ist eine dichotome Gegenüberstellung der Koordinationsformen Markt und Hierarchie, die im Falle von Marktversagen bzw. Hierarchieversagen auf die jeweils andere Koordinationsform verweist und von Williamson (1975, 1990) ausgearbeitet wurde (vgl. Abb. 2).

Für Williamson ist der Markt dadurch gekennzeichnet, dass anonyme Partner einen einzelnen, isolierten Tausch vornehmen, wobei sie einen förmlichen, kurzfristigen und vollständigen Vertrag schließen. Die Tauschpartner haben kein persönliches Interesse aneinander. Sie können jederzeit auf andere Tauschpartner ausweichen. Eventuelle Konflikte werden gerichtlich gelöst. Typisch für Hierarchien (bei Williamson mit Bürokratien, Organisationen und Unternehmen gleichgesetzt) sind langfristige und unvollständige Verträge, in denen sich der Arbeitnehmer verpflichtet, den jeweils situativ durch den Vorgesetzten erteilten Anweisungen Folge zu leisten. Die Möglichkeit des Aufstiegs in Organisationen führt dazu, dass Arbeitnehmer in ihr Humankapital investieren. Erfahrungskurveneffekte kommen beiden Vertragsparteien zugute. Unternehmensinterne Konfliktlösung ist möglich. Loyalität und Kooperationsbereitschaft werden durch die Langfristigkeit der Beziehung gefördert (Williamson 1975: 67ff.).

Der Markt galt Ökonomen lange als idealer Ko-

ordinationsmechanismus, weil sich aus den neoklassischen Modellen herleiten lässt, dass das Gleichgewicht, das sich auf einem perfekten Wettbewerbsmarkt einstellt, pareto-optimal ist: „A competitive [market] equilibrium is Pareto optimal“ (Tirole 1988: 6), d.h. kein Marktteilnehmer kann sich im Gleichgewicht besser stellen, ohne dass ein anderer sich verschlechtern würde. Der Markt gilt daher auch als der selbstverständliche Ausgangspunkt der Analyse von Institutionen: „the usual optimal way to arrange work is through a market. Hence what has to be explained is ‚market failure“ (Stinchcombe 1986: 123f). Erst wenn der Markt versagt, haben andere Institutionen eine Daseinsberechtigung. Williamson (1975, 1990) hat herausgearbeitet, dass es nicht grundsätzlich eine überlegene Koordinationsform gibt. Sein „organizational failure framework“ erklärt Markt- und Hierarchieversagen auf der Basis von Transaktionskosten. Transaktionskosten entstehen vor Vertragsabschluss bei der Suche nach passenden Vertragspartnern, bei der Verhandlung und Vereinbarung des Vertrags und bei der Kontrolle und Anpassung während des bestehenden Vertragsverhältnisses. Mit Hilfe dieses Ansatzes kann dasjenige institutionelle Arrangement – Markt oder Hierarchie – bestimmt werden, das im ordinalen Vergleich die kleinere Summe aus Produktions- und Transaktionskosten aufweist. Diese Kosten bestimmen sich aus der Faktorspezifität (Spezialisierung) der Güter und Leistungen, aus der Unsicherheit über die Entwicklung der Umweltsituation und über das Verhalten des Vertragspartners, aus der Häufigkeit der Transaktionen zwischen Vertragspartnern, aus der Marktmacht⁵ der Transaktionspartner, sowie aus

ren (siehe aber die Habilitationsschrift von Saam (im Erscheinen), die sich genau dieser Aufgabe stellt), die Williamson (1975) unter dem Begriff der ‚small numbers‘ explizit diskutiert. Sie werden in der Folge von Bedeutung sein.

⁵ Williamson (1975: 26ff.) behandelt das Problem der Marktmacht unter dem Begriff der ‚small numbers‘. Von Marktmacht zu sprechen ist innerhalb der Hierarchie zumindest missverständlich. Aus Gründen der theoretischen Konsistenz wird der Begriff aber hier für Markt und Hierarchie beibehalten. Über Marktmacht in Organisationen

der Annahme von begrenzter Rationalität und Opportunismus⁶ für die Vertragspartner.

Auf der Grundlage des Transaktionskosten-Ansatzes lässt sich *Open Space* nun erklären: „Markets correct hierarchical failure“ (Miller 1992: 76). Die temporäre Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation korrigiert Hierarchieversagen. Ausgangspunkt ist eine Organisation, die einen organisationalen Wandlungsprozess festlegen will. Als Alternativarrangements zu *Open Space* sollen hier drei weitere institutionelle Formen diskutiert werden: eine vollkommen hierarchisch koordinierte Form der Durchführung von Wandlungsprozessen („Hierarchie“), eine hierarchische Form mit dezentralen Elementen („Hierarchie mit Arbeitsgruppen“), eine hierarchische Form unter Hinzuziehung einer auf dem Markt ausgewählten Organisationsberatung („Hierarchie und Beratung“) und *Open Space* (als Markt innerhalb einer Hierarchie). In allen vier Alternativszenarien besteht eine Organisation sowie der Wille des Managements dieser Organisation, einen organisationalen Wandlungsprozess festzulegen und durchzuführen. Es wird angenommen, dass Unsicherheit bezüglich der Art des anzustrebenden Wandels beim Management besteht. Die Faktorspezifität ist hoch, weil eine gute Kenntnis der Organisation, ihrer Struktur, ihrer Produkte, ihrer Kultur etc. notwendig ist, um den notwendigen Wandel zu bestimmen. Tabelle 3 gibt einen systematischen Überblick über die *relativen* Vorteile, Nachteile bzw. die Gleichheit dieser vier Alternativszenarien hinsichtlich der Transaktionskosten. Es

verfügen Vorgesetzte in Form von Autorität, an herausragender Stelle das Management sowie Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Spezialisierung im Rahmen der Arbeitsteilung keine oder kaum interne Konkurrenz haben.

⁶ Die Annahme von Opportunismus geht über die Annahme von Nutzenmaximierung hinaus. Es wird davon ausgegangen, dass die Akteure Verhaltensspielräume, die ihnen beispielsweise unvollständige Verträge bieten, opportunistisch nutzen, dass sie in strategischer Verfolgung ihrer individuellen Interessen Arglist anwenden (Williamson 1975: 26) bzw. unehrlich in dem Sinne sind, dass sie Präferenzen verschleiern, Daten verdrehen, und Fakten mit Absicht durcheinanderbringen (Furubotn/Richter 1991: 4). Williamson hat klargestellt, dass es sich bei dieser Annahme nicht um eine Aussage über ein allgemeines Menschenbild handeln soll, sondern nur um eine situationsbezogene Verhaltensannahme. „Ich nehme lediglich an, daß manche Menschen zeitweilig opportunistisch sind und daß unterschiedliche Vertrauenswürdigkeit selten im Vorhinein klar erkennbar ist.“ (Williamson 1990: 73). Die prinzipielle Möglichkeit opportunistischen Verhaltens wird bei der Vertragsgestaltung berücksichtigt.

handelt sich nur um die Kosten der Bestimmung der Wandlungsinhalte und -strategie, nicht der Durchführung des beschlossenen Wandlungsprozesses. Diese sind gesondert zu betrachten.

Bei einer vollkommen hierarchisch koordinierten Form der Durchführung des Wandlungsprozesses entscheidet das Management aufgrund der ihm im Rahmen von hierarchiebasierten Informationsprozessen zur Verfügung gestellten Daten über den Inhalt der Maßnahmen. Die Mitarbeiter werden über die Maßnahmen separat informiert. Opportunismus ist zwar grundsätzlich durch Kontrolle in der Hierarchie gedämpft, jedoch kann er gerade bei Wandlungsprozessen, bei denen die Langfristigkeit des Vertragsverhältnisses durch Stellenstreichungen gefährdet ist, wieder bedeutsam werden. Für die Mitarbeiter fehlen Anreize zur Versorgung des Managements mit relevanten Informationen, wodurch diesem hohe Unsicherheit entsteht. Begrenzte Rationalität ist durch sequenzielle und aufeinander aufbauende Entscheidungsprozesse reduziert. Problematisch ist die Marktmacht des Managements. Es fallen keine Transaktionskosten und Honorare für Berater an. Der Entscheidungsprozess erfordert keine zusätzlichen Institutionen und kann daher sehr schnell vonstatten gehen.

Bei der Koordinationsform Hierarchie mit Arbeitsgruppen reduziert sich die Unsicherheit des Managements durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in Form von Arbeitsgruppen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen sind über die Maßnahmen bereits informiert. Eine gewisse Unsicherheit bleibt, weil das Management die Themen der Arbeitsgruppen vorgibt. Einzelne Themen können übersehen oder tabuisiert werden. Die Marktmacht des Managements ist ein Problem. Opportunismus und begrenzte Rationalität sind wie im vorherigen Fall reduziert, ebenso entstehen keine Transaktionskosten und Honorare für Berater. Der Entscheidungsprozess erfordert die Einrichtung von Arbeitsgruppen und verlängert sich daher gegenüber der Hierarchie.

Im Falle der Unterstützung des Managements durch externe Berater ergibt sich ein neues Vertragsverhältnis über den Markt, in dem Opportunismus, begrenzte Rationalität und die *ex post*-Marktmacht des Beraters zum Problem werden können. Es fallen sowohl Transaktionskosten wie ein beträchtliches Beraterhonorar an. Der Berater trägt mit seiner Sachkompetenz zur Reduzierung der Unsicherheit des Managements bei. Da er sich jedoch in einem zeitintensiven Prozess erst Wissen über die zu beratende Organisation verschaffen muss, und da er hierbei auf die Kooperation der Organisationsmitglieder angewiesen ist, unter denen gerade im Falle

Tabelle 3 Höhe der Transaktionskosten von vier alternativen Koordinationsformen zur Bestimmung des Inhalts von organisationalen Wandlungsprozessen

| Alternative Koordinationsformen | Hierarchie | Hierarchie mit Arbeitsgruppen | Hierarchie und Beratung | <i>Open Space</i> |
|--|------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Faktorspezifität | = * | = | = | = |
| Opportunismus | + | + | - | + |
| Begrenzte Rationalität | + | + | - | + |
| Unsicherheit | - | + - | + - | + |
| Marktmacht | - | - | - | + (-) |
| Häufigkeit der Transaktionen | + | + | - | + |
| Dauer des Entscheidungsprozesses | + | - | - | + |
| Kosten der Information der Mitarbeiter | - | - + | - | + |
| Transaktionskosten mit Berater | + | + | - | - |
| Beraterhonorar | + | + | -- | - |

* + (-, =) signalisiert *relative* Vorteile (Nachteile, Gleichheit) der Kooperationsform hinsichtlich dieses Merkmals; Vorteile (Nachteile) korrelieren mit niedrigen (hohen) Transaktionskosten;

externer Beratung mit der Gefahr von Stellenstreichungen Opportunismus wieder bedeutsam werden kann, bleibt dennoch in nennenswertem Umfang Unsicherheit erhalten. Die Mitarbeiter müssen im Falle von Hierarchie und Beratung über die Maßnahmen separat informiert werden.

In der Koordinationsform *Open Space* sind Opportunismus und begrenzte Rationalität wie im Falle der Hierarchie reduziert. Unsicherheit wird durch den Einbezug aller interessierten Mitarbeiter reduziert. Die Marktmacht einzelner wird minimiert (es sei denn, dass im letzten Schritt – der Auswahl der zur Umsetzung bestimmten Vorschläge – der Auftraggeber des *Open Space* eingreift, was im Rahmen der Variante „Selektion“ gestattet ist; dieser Fall ist durch das in Klammern gesetzte minus in Tabelle 3 dargestellt). Durch die Teilnahme am vergleichsweise kurzen Entscheidungsprozess sind zugleich viele Mitarbeiter über die Maßnahmen informiert. Dem Management entstehen durch die Veranstaltung eines *Open Space* Transaktionskosten mit dem *Open Space*-Moderator. Es fällt ein im Vergleich zur Koordinationsform Hierarchie und Beratung bescheidenes Beraterhonorar an. Opportunismus von Seiten des *Open Space*-Moderators fällt kaum ins Gewicht, da er nur für den formalen Ablauf, nicht jedoch für die Inhalte verantwortlich ist und auch nicht an ihrer Gestaltung mitwirkt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Hierarchie, Hierarchie mit Arbeitsgruppen und *Open Space* aus transaktionskostentheoretischer Perspektive etwa durch dieselbe Anzahl an Vor- und Nachteilen gekennzeichnet sind. Im Falle von Hierarchie

und Beratung überwiegen eindeutig die Nachteile. Es lässt sich keine Rangfolge unter den drei erstgenannten Koordinationsformen festlegen, da die als Transaktionskosten zu quantifizierenden Vor- und Nachteile sehr unterschiedliche Größenordnungen annehmen können. Deutlich können jedoch ihre Stärken und Schwächen herausgestellt werden. Unsicherheit und Marktmacht sind die Probleme, die Hierarchie und Hierarchie mit Arbeitsgruppen in geringstem Umfang reduzieren können, während hier genau die Stärke von *Open Space* liegt. Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive lässt sich daher folgende These über die Voraussetzungen von *Open Space* ableiten:

Open Space empfiehlt sich, wenn ansonsten Hierarchieversagen aufgrund von Unsicherheit und Marktmacht bzw. Marktmacht und hoher Dauer des Entscheidungsprozesses zu befürchten wäre.

Hiermit sind nun theoriebasiert die Voraussetzungen für den Einsatz der *Open Space*-Methode hergeleitet. Sie seien nun konfrontiert mit drei aus der Praxis stammenden Aussagen. Owen selbst nannte vier Voraussetzungen für den Einsatz von *Open Space*: „high level of complexity, in terms of issues to be dealt with; high level of diversity, in terms of the folks who have to work the issues; high levels of conflict (actual or potential); a decision needed yesterday“ (Owen 1997b: 39). Wenn man berücksichtigt, dass Owen seine Begriffe nicht präzise definiert, dann kann man mit aller gebotenen Vorsicht Komplexität mit dem transaktionskostentheoretischen Unsicherheitsbegriff in Verbindung bringen, Konflikt mit dem Problem der Marktmacht. Über-

einstimmung herrscht hinsichtlich der Relevanz der kurzen Dauer des Entscheidungsprozesses. Maleh (2000: 38) nennt zwölf Voraussetzungen für den Erfolg von *Open Space*. Wenn man die rein technisch-organisatorischen Voraussetzungen unberücksichtigt lässt (Einladung, Freiwilligkeit der Teilnahme, gute logistische Organisation, Vorbereitung der Teilnehmenden auf die selbstverantwortliche Rolle), so verbleiben die persönliche Betroffenheit der Teilnehmer, heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer, dringender Handlungsbedarf, ein komplexes und konfliktäres Leitthema, Offenheit der Organisationsleitung, die Aufgabe von Kontrolle und ein weiter Diskussionspielraum durch eine offene Leitthemen-Formulierung sowie die Bedingung, dass die Lösungsansätze für die Situation (der Organisation) unbekannt sein sollen als Voraussetzungen für den Einsatz der *Open Space*-Methode. Die sechs letztgenannten Voraussetzungen lassen sich erneut unter den Begriffen Unsicherheit, Marktmacht und Dauer des Entscheidungsprozesses zusammenfassen. Für die Herleitung der ersten zwei Voraussetzungen scheint mein Ansatz weniger geeignet. Die dritte aus der Praxis stammende Aussage stammt von Heintel. Überall dort, wo es bei berechtigter unterschiedlicher Interessenslage um demokratisch und womöglich konsensuell erzielte Entscheidungen geht, die nicht mehr durch einzelne – auch nicht durch einzelne Gruppierungen – stellvertretend für andere getroffen werden könnten, werde ein Bedarf an Großgruppenverfahren diagnostiziert (Heintel 2000: 61). Die Aussage umfasst Großgruppenverfahren generell und nicht nur *Open Space*. Sie spricht von Bedarf und nicht von Voraussetzungen. Insofern ist kein direkter Vergleich zwischen meiner These und dieser Aussage möglich. Es erscheint aber möglich, dass meine These für das Großgruppenverfahren *Open Space* die in der allgemeinen Aussage nicht benannten Ursachen spezifiziert, unter denen Entscheidungen nicht mehr durch Einzelne – auch nicht durch einzelne Gruppierungen – stellvertretend für andere getroffen werden können. Meine These macht keine Aussage dazu, dass die Entscheidungen demokratisch und womöglich konsensuell zu treffen sind. Dies liegt an einer Selbstbeschränkung, die ich mir in Anbetracht der Vielfalt von Varianten von Entscheidungsverfahren zur Festlegung der Prioritäten (vgl. Tabelle 1) in Abschnitt 3 auferlegt hatte. Insofern ich aber über diese Varianten festhalten konnte, dass sie mehr oder weniger demokratisch bzw. hierarchisch sein können, deckt *Open Space* hier ein größeres Spektrum ab als Heintels Aussage.

In gleicher Weise lassen sich nun theoriebasiert die Grenzen für den Einsatz der *Open Space*-Methode aus den Gründen für Marktversagen ableiten. Die Vorteile von *Open Space* ergaben sich aus der Reduzierung von Opportunismus, Unsicherheit, Marktmacht und den Auswirkungen begrenzter Rationalität, bei Ausnutzung der Häufigkeit der Transaktionen unter den TeilnehmerInnen, der geringen Dauer des Entscheidungsprozesses und der zeitgleichen Information der Mitarbeiter. Weil die letzten vier Merkmale allein durch das Design der *Open Space*-Veranstaltung gegeben sind, kommen sie für Marktversagen nicht in Frage. Aber die drei erstgenannten Merkmale können unter bestimmten Bedingungen nicht erfüllt sein:

Meine Thesen lauten daher, dass Open Space nicht mehr die relativ effizienteste Koordinationsform unter den vier verglichenen Alternativen ist, wenn (1) Sicherheit oder (2) Marktmacht vorliegen, oder wenn (3) Opportunismus wieder zu einem Problem wird.

Eine empirische Überprüfung dieser Thesen kann an dieser Stelle nicht geleistet werden. Zumindest aber kann die Relevanz der infrage stehenden Faktoren durch Belege aus der Literatur zu *Open Space* exemplifiziert werden. Das Nicht-Vorliegen von Unsicherheit – z.B. wenn das Management die Lösung schon weiß – und das Vorliegen von Marktmacht wurden bereits von Owen genannt („when the end result is predetermined, if you are in a control mode“, Owen 1997b: 39; vgl. auch Abschnitt 2). Sicherheit läge in diesem Sinne auch vor, wenn es keine Realisierungsmöglichkeit der Ergebnisse gäbe (Maleh 2000: 38). Darüber hinaus finden sich in zahlreichen Einzelbelegen Hinweise auf die reale Bedeutung von Machtprozessen in *Open Space*-Veranstaltungen. So wird einerseits davon gesprochen, dass hier ein „herrschaftsfreier Diskurs“ (Meueler 2000: 128) stattfindet, in dem „keiner ... sich auf Kosten der anderen zu profilieren [braucht]“ (Meueler 2000: 125) und in dem eine „Abstinenz von eigenem beruflichen Führungsverhalten“ (Meueler 2000: 128) zu beobachten ist. Der „Durchgriff von Einzelinteressen ... [ist] nicht mehr möglich“ (Petersen 2000: 21). Ein interviewter Manager wird mit den Worten zitiert: „Bestimmte Spielchen laufen dabei ab. Das war hier nicht so, hier war es ganz offen“ (Petersen 2000: 100). Derselbe Manager äußerte andererseits, „Kontrolle ist ja möglich, man kann an den Gesprächen ja teilnehmen ...“ (Petersen 2000: 103). „Wir haben es ja hier mit einer Gruppe zu tun, die in einer Organisation arbeitet, und da gibt es ein paar andere Mechanismen, als wenn man Leute zusam-

menholt, die sich noch nie vorher gesehen haben“ (Petersen 2000: 100). In einem Evaluationsbogen zu einer *Open Space*-Veranstaltung wurde „als Gefahr ... gesehen und offenbar auch erlebt, dass *Open Space* die Profilierungssucht einzelner Teilnehmer stützt und die ‚Dominanz von Vielsprechern in Arbeitsgruppen die Stimmung kaputt machen‘ kann“ (Witthaus 2000: 134). „Selten wird der Gewinn gesehen, der darin liegen kann, wenn zum Beispiel eine Autoritätsperson einen Workshop anbietet und keiner hingehört, oder nicht viel besser, alle hingehen, dann sind das unschätzbare Rückmeldungen. ... Leitende Persönlichkeiten verzichten ungern auf ihren Einfluß. So versuchen sie oft, versteckt oder unbewußt Einfluß zu nehmen und sei es auch nur durch die Form des ‚Helfens‘ oder ‚Nichtzumutens‘“ (Ebeling 2000: 61). Petersen verweist auf Widerstand bei „denen, die an den Schalthebeln der Macht sitzen“ (Petersen 2000: 28). Es sei auch „nicht verboten, bestimmte Personen gezielt einzuladen“ (Petersen 2000: 26). Eine Sorge laute, dass sich „ganz bestimmte Interessenstandpunkte in den Arbeitsergebnissen wiederfinden. Die Gefahr besteht, andererseits aber ist es sehr wahrscheinlich, dass, gerade weil die Teilnahme allen offen steht, auch die jeweils andere Seite vertreten ist.“ (Petersen 2000: 29).

Laut Williamson (1975: 29ff., 35ff., 38f.) wird opportunistisches Handeln in Organisationen reduziert, weil eine bessere Kontrolle der Vertragspartner möglich ist, und weil moralische Selbstverpflichtungen der Organisationsmitglieder vorliegen. Unter KollegInnen gelte eher ein Kodex der Loyalität und Hilfsbereitschaft als unter anonymen Marktpartnern. Die Atmosphäre sei durch Vertrauen und Verlässlichkeit gekennzeichnet. Obwohl während des *Open Space* marktliche Interaktionen stattfinden, ist allen TeilnehmerInnen klar, dass man sich wechselseitig spätestens in drei Tagen wieder in einer hierarchischen Koordinationsmethode gegenüber steht. Aus diesem Grund ist es nicht rational, sich während des *Open Space* opportunistisch zu verhalten.

Interessant ist im Zusammenhang mit den Grenzen von *Open Space*, dass Maleh (2000: 38) in *Open Space* keine geeignete Konfliktbewältigungsmethode sieht. Man könne konfliktäre Themen behandeln, jedoch nicht schlichten. Dazu sei mehr Steuerung notwendig. Dies ist eine Aussage, die ich mit meinem Ansatz nicht herleiten kann. Ich werde darauf im Schlusskapitel zurückkommen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Aufsatz hat einen ersten Ansatz zur sozialtheoretischen Fundierung des Großgruppenverfahrens *Open Space* vorgestellt. Mein Ansatz verortet *Open Space* in einem durchaus faszinierenden Spannungsfeld zwischen Markt und Organisation. Wo liegen die Chancen und Grenzen dieses Erklärungsansatzes?

Chancen. Interpretiert man *Open Space* als Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation, so kann man Erstens mit Hayek theoretisch begründen, dass der Marktprozess mehr und komplexeres Wissen hervorbringt und nutzbar macht als einer zentral planenden Instanz überhaupt verfügbar sein kann. Zweitens kann man auf der Basis des Transaktionskostenansatzes herleiten, dass *Open Space* effizient ist, wenn ansonsten Hierarchieversagen aufgrund von Unsicherheit und Marktmacht bzw. Marktmacht und hoher Dauer des Entscheidungsprozesses zu befürchten wäre, bzw. nicht effizient ist, wenn Sicherheit oder Marktmacht vorliegen, oder wenn Opportunismus wieder zu einem Problem wird. Es liegen nun hiermit theoriebasiert empirisch überprüfbare Hypothesen zur Wirkungsweise, zu den Voraussetzungen und Grenzen von *Open Space* vor. Im Rahmen der empirischen Sozialforschung ist es nun möglich, diese theoriebasierten Hypothesen zu überprüfen und dadurch zu einem besseren Verständnis der sozialen Prozesse in einem *Open Space* beizutragen.

In diesem Aufsatz wurde aus Platzgründen darauf verzichtet, das Entscheidungsverfahren zur Auswahl der umzusetzenden Vorschläge, von dem vier stark divergierende Varianten kurz vorgestellt wurden, in die sozialtheoretische Fundierung mit einzubeziehen. Dies muss an anderer Stelle nachgeholt werden. Es kann an dieser Stelle nur betont werden, dass das Endergebnis des *Open Space*, der inhaltlich bestimmte und nach Rangordnung sortierte Katalog umzusetzender Maßnahmen für die Organisation erst durch diesen letzten Schritt des *Open Space*-Verfahrens seine Form erhält. Laut Hayek ist der große Vorteil der spontanen Ordnung des Marktes, dass sie Übereinstimmung über konkrete Ziele unnötig und eine Versöhnung divergierender Absichten möglich macht. Für die Bearbeitung des alle Teilnehmer betreffenden komplexen Problems innerhalb der Organisation ist die Überführung des Ergebnisses des marktlichen Prozesses in ein durch die Organisation bearbeitbares Ergebnis notwendig. Dies erfordert eine Einigung auf eine Zielhierarchie und eine Reduktion von Divergenzen. Folgt man auch hier dem Transaktionskostenansatz, so

wird man die Argumente ausarbeiten müssen, die hier wiederum Marktversagen begründen.

Es wurde bereits festgehalten, dass dem hier vorgestellten Ansatz zur sozialtheoretischen Fundierung des Großgruppenverfahrens *Open Space* Theorien rationaler Wahl zugrunde liegen. Die Stärken dieses Ansatzes bestehen darin, eine rationale Begründung für die Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation zu liefern. Insofern ein *Open Space* nicht zufällig geschieht, sondern von einem Auftraggeber, zumeist einem Führungsmittglied einer Organisation in Auftrag gegeben wird, ist auf Basis einer rationalen Theorie der Organisation eine solche Begründung konsistent.

Ich habe mit diesem Aufsatz versucht überzeugend zu begründen, dass *Open Space* nicht nur einfach eine „geringe Struktur“ hat. Ich erkenne in *Open Space* die allgemeine Struktur eines Marktes, eines sozialen Koordinationsmechanismus, der Interaktionen in ganz bestimmter Weise strukturiert. Darin sehe ich den Beitrag Hayeks und des Transaktionskostenansatzes zur sozialtheoretischen Fundierung von *Open Space*. Tausch und Macht stehen im Zentrum dieser Analyseperspektive. Ich möchte betonen, dass ich keine *rein* marktliche Perspektive vorgelegt habe. Alle meine Argumente, alle Hypothesen, die ich abgeleitet habe, bewegen sich im Spannungsfeld von Markt und Organisation. Ich interpretiere *Open Space* nicht als Markt (wenn ich diese Formulierung dennoch gebraucht habe, dann aus Platzgründen und Gründen der besseren Lesbarkeit), sondern als Einführung von Marktmechanismen in eine Organisation. Ich leite die Hypothesen zur Effektivität von *Open Space* aus den Ursachen für Hierarchieversagen her, so wie die noch ausstehende Einbeziehung des letztendlichen Entscheidungsverfahrens sich aus den Ursachen für Marktversagen ableiten wird. *Open Space* ist ein Verfahren der Organisationsentwicklung. Organisation bleibt daher immer ein theoretischer Bezugspunkt.

Grenzen. Ich habe oben ausgeführt, dass eine breite theoretische Fundierung von *Open Space* meines Erachtens die Aspekte Diskurs, Macht und Tausch berücksichtigen müsste. Und ich habe eingeräumt, dass mit meiner Theorieperspektive durchaus wesentliche Aspekte des *Open Space* außerhalb meiner theoretischen Reichweite bleiben. Ich will daher an dieser Stelle weitere vielversprechende Ansätze nennen, die andere Aspekte von *Open Space* sozialtheoretisch fundieren könnten:

Kommunikationstheoretische Ansätze könnten *Open Space*-Veranstaltungen in den Bereichen Ge-

meinwesen, Weiterbildung und Vereinsarbeit fundieren. Im Zentrum dieser Argumentation stünde wie oben bereits ausgeführt die Öffentlichkeit als Sozialmodell, das kostenlose und abgabewillige (eben kommunikative) in Umlauf setzen von Ideen.

Netzwerktheoretische Ansätze könnten die Entwicklung sozialer Netzwerke durch *Open Space* beleuchten. PraktikerInnen verweisen an verschiedenen Stellen auf die Bedeutung von Netzwerkarbeit für Großgruppenverfahren (Boos/Königswieser 2000: 24) und *Open Space* (Ebeling 2000: 63). Insofern mit dem sozialstrukturellen auch netzwerktheoretische Ansätze des Marktes (White 1981, Burt 1983, Baker 1984, Podolny 1993) vorliegen, dürfte eine fruchtbare Verknüpfung der netzwerktheoretischen Perspektive und der hier vorgelegten grundsätzlich möglich sein. Von einem netzwerktheoretischen Ansatz ist insbesondere zu erwarten, dass er herausarbeitet, wie soziale Netze in Organisationen durch *Open Space* verändert werden und welche Wirkung dies auf die organisationalen Prozesse, insbesondere den geplanten Prozess organisationalen Wandels, hat.

PraktikerInnen verweisen auf die Bedeutung von Selbstbestimmung (Maleh 2000: 19) und Selbstorganisation (Maleh 2000: 19, sowie die Referenzen in Abschnitt 3). Wie bereits in Abschnitt 3 ausgeführt, stellen sie sich eine Fundierung auf der Basis der Chaostheorie, der Theorie komplexer Systeme, sowie der Selbstorganisations-Theorien vor. Ein Anschluss dieser Perspektive an die hier vorgestellte ist insbesondere über Hayek möglich, der den Selbstorganisationsansätzen zugeordnet wird (z. B. Bea/Göbel 1999: 179ff.). Von großer Bedeutung muss die Herausarbeitung des Unterschieds zwischen autonomer und autogener Selbstorganisation sein, der von den PraktikerInnen nicht hinreichend erkannt wird. Hayeks Konzept der „spontanen Ordnung“ steht für autogene Selbstorganisation, für ohne bewusste menschliche Planung „spontan“ entstehende Regelmäßigkeiten und Muster. Im Rahmen einer Theorie der rationalen Wahl ist autogene Selbstorganisation das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs (Hayek 1969: 97ff.). Die Erklärung hierfür konnte oben ausgeführt werden. Von uns wurde jedoch der Aspekt, dass die Organisationsmitglieder selbstbestimmt und nicht fremdbestimmt an der *Open Space*-Veranstaltung mitwirken, – der Aspekt der autonomen Selbstorganisation. Eine Ausarbeitung dieser Perspektiven ist daher wünschenswert. Von einer Weiterführung des Selbstorganisations-Ansatzes ist zu erwarten, dass er herausarbeitet, wie Selbstbestimmung und Selbstorganisation im

Open Space das Handeln von Menschen in Organisationen verändern.

Weiterhin seien partizipations- und demokratietheoretische Ansätze angeführt. PraktikerInnen stellen auch den demokratischen Ansatz von *Open Space* (Maleh 2000: 94) heraus, oder sie empfehlen *Open Space* für die politische Partizipation (Petersen 2000: 18). Sie ordnen *Open Space* den Methoden des *Community Building* (Gozdz/Peck 1995) zu (Ebeling 2000: 58). Von einem partizipations- und demokratietheoretischen Ansatz ist zu erwarten, dass er im Rahmen einer politischen Theorie der Organisation herausarbeitet, wie die Durchsetzung konfligierender Interessen innerhalb der Organisation durch *Open Space* verändert wird. Hier könnte auch Malehs (2000: 38) Erfahrungsaussage bestätigt werden, demzufolge sich *Open Space* nicht als Konfliktbewältigungsmethode eignet. Nicht zuletzt ist hiermit auch eine sozialtheoretische Fundierung des Entscheidungsverfahrens möglich, das mehr oder weniger demokratisch bzw. hierarchisch sein kann.

Abschließend sei vermerkt, dass es durch den vorgelegten Ansatz zu wenig gelingt, die Art des Wissensproblems zu spezifizieren, das durch einen *Open Space* effizient gelöst werden kann: mit Hayek ist ein Merkmal dieses Wissensproblems, dass das Wissen dezentral verteilt ist, bei Williamson wird die Informationsasymmetrie herausgestellt. Was zeichnet dieses Wissen aus, das es das Management oder Berater nicht haben können? Ist es auf spezifische Wissensformen beschränkt? Hier erhoffe ich mir weiterführende Beiträge von Seiten wissensbasierter Ansätze.

Ich hatte einleitend ausgeführt, dass *Open Space* eines von mehreren Großgruppenverfahren ist, und dass man die für die erfolgreiche Anwendung von Großgruppenverfahren notwendigen Voraussetzungen, ihre Einsatzmöglichkeiten und Grenzen noch nicht kennt. Aufgrund der großen Unterschiede des Designs der verschiedenen Großgruppenverfahren war eine einheitliche theoretische Aufarbeitung aus der Perspektive der Soziologie nicht erfolversprechend – zumindest nicht beim gegenwärtigen Stand der Forschung. Es wurde daher an einem konkreten Großgruppenverfahren, das im deutschsprachigen Raum bereits relativ häufig angewendet wird, dem *Open Space*, eine sozialtheoretische Fundierung versucht. Es liegen nun theoriebasierte und empirisch überprüfbare Hypothesen zu den notwendigen Voraussetzungen, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von *Open Space* vor. Man kann nun versuchen, Parallelen und Unterschiede zu anderen

wichtigen Großgruppenverfahren herauszuarbeiten. PraktikerInnen nennen beispielsweise die schnelle Erarbeitung von Lösungen und Veränderungsabsichten als Ziel von *Open Space*, die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsbilder und Maßnahmen als Ziel der Zukunftskonferenz und die Entwicklung einer breit getragenen Strategie als Ziel von *Real Time Strategic Change* (Maleh 2000: 27). Im Rahmen dieses Aufsatzes waren keine vergleichenden Aussagen zu den verschiedenen Großgruppenverfahren möglich und damit auch noch nicht eine erste Überprüfung der Aussagen von Praktikern zu den speziellen Zielsetzungen, für die sie sich aufgrund ihrer sozialstrukturellen Merkmale eignen. Dies bleibt den nachfolgenden Arbeiten überlassen.

Literatur

- Albert, H., 1967: Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Neuwied: Luchterhand.
- Albert, H., 1967a: Markt und Organisation: Der Marktmechanismus im sozialen Kräftefeld. S. 392–417 in: H. Albert (Hrsg.), Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Neuwied: Luchterhand.
- Baker, W., 1984: The Social Structure of a National Securities Market. *American Journal of Sociology* 89: 775–811.
- Bea, F.X. / Göbel, E., 1999: Organisation. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- zur Bonsen, M., 1998: Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen. *Harvard Business Manager* 20: 19–26.
- Boos, F. / Königswieser, R., 2000: Unterwegs auf einem schmalen Grat: Großgruppen in Veränderungsprozessen. S. 17–29 in: R. Königswieser / M. Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brigham, St.E., 1996: Large-scale events: New ways of working across the organization. *Change* 28: 28–37.
- Bryson, J.M. / Anderson, S.R., 2000: Applying large-group interaction methods in the planning and implementation of major change efforts. *Public Administration Review* 60: 143–162.
- Bunker, B.B. / Alban, B., 1997: Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, T.R. / Flam, H., 1987: Markets and Collective Bargaining Systems. S. 123–175 in: T. R. Burns/H. Flam (Hrsg.), The Shaping of Social Organization: Social Role System Theory with Applications. London: Sage.
- Burt, R., 1983: Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy. New York: Academic Press.
- Coase, R.H., 1988: The Firm, the Market and the Law. Chicago: University of Chicago Press.

- Coleman, J., 1973: The mathematics of collective action. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Coleman, J., 1974/75: Inequality, sociology, and moral philosophy. *American Journal of Sociology* 80: 739–764.
- Coleman, J., 1975: Social structure and a theory of action. S. 76–93 in: P. Blau (Hrsg.), *Approaches to the study of social structure*. London: Open Books.
- Coleman, J.S., 1991: *Grundlagen der Sozialtheorie*. Bd. 1. Handlungen und Handlungssysteme. München: Oldenbourg.
- Collins, R., 1990: Market Dynamics as the Engine of Historical Change. *Sociological Theory* 8: 111–135.
- Cooperrider, D. / Whitney, D., 1999: *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ebeling, I. 2000: Möglichkeiten und Grenzen von Open Space. S. 51–65 in: U. Witthaus / W. Wittwer (Hrsg.), *Open Space. Eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Erlei, M. / Leschke, M. / Sauerland, D. (Hrsg.), 1999: *Neue Institutionenökonomik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Finnerty, M.F., 2000: Understanding the experience of large group processes. How do people participate collaboratively in creating a vision for their common future? Univ. Diss. The Fielding Inst., USA.
- Furubotn, E.G. / Richter, R. (Hrsg.), 1991: *The New Institutional Economics*. Tübingen: Mohr.
- Garcia, M.-F., 1986: La Construction Sociale d' un Marché Parfait. Le Marché au Cadran de Fontaines-en-Sologne. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 65 (Novembre): 2–13.
- Gozdz, K. / Scott Peck, M. (Hrsg.), 1995: *Community Building – Renewing spirit and learning in business*. San Francisco: New Leaders Press
- Hamilton, G. / Biggart, N., 1988: Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. *American Journal of Sociology* (Supplement) 94: S52–S94.
- Hayek, F.A. von, 1937: *Economics and Knowledge*. *Economica* 4: 33–54.
- Hayek, F.A. von, 1952: *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*. Erlenbach-Zürich: Eugen Rentsch.
- Hayek, F.A. von, 1968: *Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren*. Kiel: Institut für Weltwirtschaft
- Hayek, F.A. von, 1969: *Freiburger Studien*. Tübingen: Mohr
- Hayek, F.A. von, 1973: *Law, legislation and liberty*. Bd. I: *Rules and Order*. Chicago: University of Chicago Press
- Hayek, F.A. von, 1975: Die Anmaßung von Wissen. S. 12–21 in: *Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. Bd. 26. Stuttgart: Fischer
- Hayek, F.A. von, 1976, zuerst 1952: Der Sinn des Wettbewerbs. S. 122–140 in: von F.A. Hayek, *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*. Salzburg: Neugebauer.
- Hayek, F.A. von, 1981: *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*. Bd. 2: *Die Illusion der sozialen Gerechtigkeit*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Heintel, P., 2000: Reflexionen zum Thema *Massen und faschistoide Phänomene* und zur Organisation von Großgruppen. S. 45–61 in: R. Königswieser/M. Keil (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jacobs, R.W., 1994: *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kelly, K., 1994: *Out of control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Königswieser, R. / Keil, M. (Hrsg.), 2000: *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Labra, Is. / Labra, Iv., 2000: *Der Organisationsworkshop-Ansatz. Eine Großgruppenintervention für die Arbeit mit Basisgruppen*. S. 196–207 in: R. Königswieser / M. Keil (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Laszlo, E., 1989: *Design for destiny*. New York: Harper & Row.
- Laszlo, E., 1992: *Evolutionäres Management, globale Handlungskonzepte*. Fulda: Paidai Verlag.
- Lie, J., 1992: The Concept of Mode of Exchange. *American Sociological Review* 57: 508–523.
- Luhmann, N., 1988: Der Markt als innere Umwelt des Wirtschaftssystems. S. 91–130 in: N. Luhmann, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maleh, C., 2000: *Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater*. Weinheim: Beltz.
- Marshall, A., 1936: *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Meueler, E., 2000: Beobachtungen. S. 121–129 in: U. Witthaus / W. Wittwer (Hrsg.), *Open Space. Eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Miller, G.J., 1992: *Managerial dilemmas. The political economy of hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D.C., 1990: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Opp, K.-D., 1987: Marktstrukturen, soziale Strukturen und Kooperation im Markt. S. 280–299 in: K. Heineemann (Hrsg.), *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Owen, H., 1997a: *Open Space Technology. A User's Guide*. 2. Aufl. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Owen, H., 1997b: *Expanding Our Now. The Story of Open Space Technology*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pappi, F.U. / Kappelhoff, P., 1984: Abhängigkeit, Tausch und kollektive Entscheidung in einer Gemeindeelite. *Zeitschrift für Soziologie* 13: 87–117.
- Petersen, H.-Chr., 2000: *Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen. Eine neue Konferenzmethode für Klein- und Großgruppen*. Paderborn: Junfermann.
- Petri, K., 1996: Let's meet in Open Space! – Die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisa-

- tions-Transformation. *Organisationsentwicklung* 15: 56–65.
- Petri, K., 2000: Open Space Technology. S. 146–163 in: R. Königswieser / M. Keil (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Podolny, J., 1993: A Status-based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology* 98: 829–872.
- Powell, W., 1990: Neither Market nor Hierarchy. *Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behavior* 12: 295–336.
- Prigogine, I. / Stengers, I., 1984: *Order out of chaos*. New York: Bantam Books.
- Richter, R. / Furubotn, E., 1996: *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr.
- Saam, N.J., im Erscheinen: *Prinzipale, Agenten und Macht. Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung*. Habilitationsschrift, Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Mannheim. Tübingen: Mohr.
- Smith, Ch. 1990: *Auctions: The Social Construction of Value*. Berkeley: University of California Press.
- Stacey, R.D., 1997: *Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stinchcombe, A., 1986: *Contracts as Hierarchical Documents*. S. 121–171 in: A. Stinchcombe / C. Heimer (Hrsg.), *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Oslo: Norwegian University Press.
- Swedberg, R., 1994: *Markets as Social Structures*. S. 255–282 in: N.J. Smelser / R. Swedberg (Hrsg.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Thompson, G. (Hrsg.), 1991: *Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life*. London: Sage.
- Tirole, J., 1988: *The theory of industrial organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Vanberg, V., 1982: *Markt und Organisation*. Tübingen: Mohr.
- Vanberg, V., 1987: *Markt, Organisation und Reziprozität*. S. 263–279 in: K. Heinemann (Hrsg.), *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Waterhouse, J.B. III, 1997: *The efficacy of using open space technology to address youth violence in America*. Dissertation. Univ. Diss. Ann Arbor: University of Michigan.
- Weber, M., 1960 [1922]: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weisbord, M., 1995: *Future Search*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, M., 1992: *Leadership and the new science, learning about organizations from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- White, H.C., 1981: *Production Markets as Induced Role Structures*. *Sociological Methodology* 11: 1–57.
- Williamson, O., 1975: *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O., 1990: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Witthaus, U. 2000: *Open Space im Urteil der Teilnehmer – ein widersprüchliches und heterogenes Bild*. S. 130–135 in: U. Witthaus / W. Wittwer (Hrsg.), *Open Space. Eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Witthaus, U. / Wittwer, W. (Hrsg.), 2000: *Open Space. Eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen*. Bielefeld: Bertelsmann.

Summary: Open Space Technology (OST) is a more and more often used large-group interaction method in the planning and implementation of major change effects. However, our knowledge about the theoretical foundations of OST is quite unsatisfactory. It is the intention of this article to illuminate the theoretical foundations of OST from a sociological point of view. We put forward three hypotheses: (1) Relying on Hayek we state that OST is a method which introduces the social coordination mechanism of the market into an organization in the center of which is the generation of knowledge. We derive the preconditions and limitations of the use of OST from Williamson's transaction cost economics: (2) OST is to be recommended if otherwise hierarchical failure due to uncertainty and market power or market power and long decision processes would result. (3) OST is no longer the most efficient method if certainty or market power prevail or if opportunism is a problem.