

Fachbeitrag

## Open Space – Freiraum für kreative Lösungen

### Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einer Fachtagung teil und bemerken, dass Ihnen die informelle Unterhaltung mit den anderen Teilnehmern viel mehr für Ihre Arbeit bringt als die Inhalte, die während der Tagung vermittelt werden. Überrascht nehmen Sie wahr, dass die lockere Atmosphäre in der Kaffeepause mehr Raum dafür gibt, dass neue Ideen und Lösungen für das eigene Projektmanagement entstehen können als die Tagung selbst, bei der Inhalte nach einem im Vorhinein festgelegten Ablauf vorgetragen und diskutiert werden.

Warum also nicht einfach eine komplette Konferenz in Form einer einzigen großen Kaffeepause durchführen? Diesen Gedanken griff der amerikanische Organisationsberater Harrison Owen auf. Er entwickelte 1985 eine Moderationsmethode für Großgruppen, die er "Open Space Technology" nannte (kurz: OST, zu Deutsch: "offener Raum"). Owen hatte zuvor mehrere Kongresse für Organisationsentwickler durchgeführt, die auf mäßige Begeisterung bei den Teilnehmern stießen. Ein Teilnehmer gab Owen schließlich das Feedback, das Beste an der Veranstaltung seien für ihn die Kaffeepausen gewesen. Diese Bemerkung nahm Owen zum Anlass, darüber nachzudenken, wie sich die kreative Stimmung in den Kaffeepausen auf eine Konferenz als Ganzes übertragen ließe. Bei seinem nächsten Symposium zum Thema "Organisational Transformation" setzte er die Ergebnisse seiner Überlegungen um – mit großem Erfolg.

### Die Konferenz als Kaffeepause

Die Idee der "Konferenz als Kaffeepause" war geboren – einer Technik zur Moderation von Großgruppen, die mittlerweile seit über 25 Jahren eingesetzt wird. Diejenigen, die von einem übergeordneten Problem betroffen sind, sind eingeladen, in Kleingruppen-Workshops selbstorganisiert Lösungen zu erarbeiten. Dabei müssen sie nur wenige Handlungsprinzipien beachten.

Ursprünglich wurde die OST zur Strukturierung von Großtagungen (mit bis zu 2.000 Teilnehmern) in Unternehmen, Behörden oder Non-Profit-Organisationen eingesetzt, die veranstaltet wurden, weil die Strukturen der jeweiligen Organisation grundlegend geändert werden mussten. So sollten die Tagungsergebnisse z.B. die unternehmensweite strategische Neuausrichtung unterstützen.

#### Autoren



**Prof. Dr. Andreas Daum**  
lehrt PM und Controlling an der FH Hannover, Leiter Competence Center for

Project Management, Projektberater bei Organisationsprojekten, Leiter der GPM Region Hannover, IPMA-Trainer

Kontakt:

[andreas.daum@fh-hannover.de](mailto:andreas.daum@fh-hannover.de)



**Alina Lapp**

M. Sc., seit 2011 Industrial Engineer in internationalen Projekten, Continental

Reifen Deutschland GmbH

Kontakt: [alina.lapp@conti.de](mailto:alina.lapp@conti.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Das Knowledge Café nach David Gurteen](#)

› [Die Moderationsmethode "World Café"](#)

**in den Rubriken:**

› [Entscheidungsfindung](#)

› [Kreativitätsmethoden](#)

› [Problemlösung](#)

#### Service-Links



› [Change Management](#)

› [Präsentation/Moderation](#)

Dadurch erhielt die Methode mit der Zeit den Ruf, ein ausgezeichnetes Werkzeug dafür zu sein, Wandel zu initiieren. Sie kann innerhalb der Abteilung eines Unternehmens eingesetzt werden, z.B. beim Kreativmeeting eines größeren Software-Entwicklerteams (ab 20 Personen), um neue Lösungsansätze für Kundenanforderungen zu entwickeln. Aber auch länderübergreifend ist ihr Einsatz möglich, z.B. bei der Fusion von zwei Unternehmen, um unterschiedliche Unternehmenskulturen in eine gemeinsame neue Unternehmenskultur zu überführen.

So liegt es nahe, die OST auch zur Bearbeitung von Problemstellungen im Projektmanagement zu verwenden. Denn auch viele Projekte befassen sich mit dem Thema "Veränderung", wie z.B. Projekte zur Neupositionierung des Unternehmens am Markt oder Change-Management-Projekte zur Fusionierung mehrerer Unternehmen.

Im Laufe der Jahrzehnte wurden die Anlässe stark ausgeweitet, bei denen die OST durchgeführt wurde, sodass die Methode heute auch in wesentlich kleinerem Rahmen angewendet wird. So erarbeiteten z.B. bei einer Tagung zum Thema "Projekt Management Office" (PMO) 60 Teilnehmer in sechs parallel ablaufenden Zwei-Stunden-Workshops zu verschiedenen PMO-Problemen Lösungsansätze.

In diesem zweiteiligen Artikel erfahren Sie, wie Sie eine Open-Space-Veranstaltung durchführen, und erhalten konkrete Anregungen, wann und wie Sie Open Space in einem Organisationsentwicklungsprojekt einsetzen können. Der erste Teil stellt die Methode und ihre Prinzipien vor, schildert den Ablauf und die Vorbereitung einer Open-Space-Veranstaltung und benennt die Erfolgsfaktoren. Sie erhalten auch eine Checkliste, die Ihnen hilft, eine solche Veranstaltung vorzubereiten. Im zweiten und abschließenden Teil geben wir Empfehlungen, wann und wie sich diese Methode im Rahmen eines Organisationsprojekts einsetzen lässt, und gehen darauf ein, wo die Grenzen dieser Methode liegen.

## Die Methode

Die Grundidee von Open Space ist denkbar einfach: Open Space bietet einer großen Anzahl von Personen die Möglichkeit, in einer Veranstaltung, die nur einen groben Handlungsrahmen absteckt, ein übergeordnetes, klar definiertes Problem, das alle betrifft, zu diskutieren und dafür Lösungen zu erarbeiten, z.B. für die drohende Schließung eines Werks eines Automobilzulieferers. Dieses Vorgehen eröffnet einen Raum für Kreativität, in dem die Betroffenen, hier u.a. Produktmanager, Marketing- und Controlling-Mitarbeiter, Kunden (Abnehmer), sich eigenverantwortlich und selbstorganisiert Teil-Problemstellungen widmen können, die ihnen "unter den Nägeln brennen". Die Teilnehmer suchen die besten Lösungsmöglichkeiten und entwickeln Maßnahmen zur Umsetzung.

Der Erfolg von Open Space erklärt sich sicherlich auch durch die Freiräume, welche diese Methode bietet: So schlagen die Teilnehmer selbst die konkreten Teilthemen zum übergeordneten Leitthema der Veranstaltung vor. An diesen wird dann in Kleingruppen-Workshops gearbeitet. Wer ein Thema einbringt (der Initiator), erklärt sich zugleich auch dazu bereit, den dazugehörigen Workshop zu moderieren.

Die Beteiligung an einem Workshop ist freiwillig. Es kann sich jeder einbringen, der Interesse hat. Umgekehrt bedeutete das: Niemand muss sich etwas anhören oder mit bearbeiten, was er persönlich für uninteressant hält, sondern kann sich auf die Themen konzentrieren, die ihn unmittelbar betreffen. Auch die Art der Beteiligung – entweder als Lernender oder als inhaltlich Beitragender – und ihre Intensität sind bewusst offen gehalten. Diese

Offenheit, so die Erfahrung mit der OST, setzt bei den Teilnehmern Kreativität frei, die erforderlich ist, komplexe Problemstellungen innovativ zu bewältigen.

Dieses Vorgehen mag auf den ersten Blick unsystematisch wirken. Näher betrachtet gibt es aber auch bei Open Space Prinzipien und einen Ablauf, an den sich die Organisatoren und Teilnehmer halten sollten, damit handfeste Ergebnisse erzielt werden können.

## Vier Prinzipien, ein Gesetz, zwei Teilnehmer-Rollen

Vier Prinzipien und ein Gesetz sollten die Teilnehmer einer Open-Space-Veranstaltung bei ihrem Handeln beachten:

### Prinzip 1: Wer kommt, ist die richtige Person.

Zu einer Open-Space-Veranstaltung sollten alle eingeladen werden, die von dem zu lösenden Problem betroffen sind. Dieses Prinzip funktioniert, wenn auch wirklich Betroffene aus allen Bereichen bereit sind, sich aktiv an der Gestaltung der anstehenden Veränderung zu beteiligen, und die Gesamtorganisation offen ist, solche Impulse aufzunehmen und umzusetzen. Dann spielt nur eine untergeordnete Rolle, wie viele Eingeladene tatsächlich teilnehmen und wer sie sind. Wesentlich ist allerdings, dass die Eingeladenen freiwillig teilnehmen und aktiv mitwirken.

Wenn also von 500 geladenen Teilnehmern nur 100 erscheinen, so handelt es sich bei diesen gerade um die Menschen, die erkannt haben, dass eine Veränderung notwendig ist, und bereit sind, in diesem Rahmen diese Veränderung auch zu unterstützen. Allerdings sollte die Zahl von 20 Teilnehmern nicht unterschritten werden, damit eine gewisse Vielfalt der Ideen und Meinungen vorhanden ist (siehe hierzu auch den Abschnitt "Erfolgsfaktoren"). Die geladenen Teilnehmer, die nicht zur Veranstaltung gekommen sind, signalisieren durch ihr Nichterscheinen, dass sie die Ergebnisse der Veranstaltung akzeptieren werden. Auch dies unterstreicht den demokratischen Grundgedanken von Open Space. Selbst wenn sich für einen Workshop zu einem Teilthema dann nur wenige Personen entscheiden, sind dies gerade die richtigen, da nur sie die erforderliche Ernsthaftigkeit mitbringen, um etwas zur Lösung beizutragen.

### Prinzip 2: Es beginnt, wenn die Zeit dafür reif ist.

Kreativität und Motivation lassen sich nicht anweisen. Gute Ideen und Einsatzbereitschaft zeigen sich, wenn die Zeit dafür reif ist. Die Teilnehmer eines Workshops sollen den gegebenen Freiraum genießen und damit beginnen, gemeinsam ihr Thema zu bearbeiten, wenn für sie der richtige Zeitpunkt gekommen ist, effektiv schöpferisch zu sein.

### Prinzip 3: Was immer geschieht, ist das Einzige, was geschehen kann.

Die Teilnehmer sollen dem Unerwarteten gegenüber aufgeschlossen sein. Voreingenommenheit und feststehende Erwartungen behindern den Prozess der innovativen Lösungsfindung. Da nur die richtigen Personen an der Veranstaltung teilnehmen, sie freiwillig gekommen sind und von dem zu lösenden Problem betroffen sind, werden auch nur wesentliche Teilthemen, die zu bearbeiten sind, genannt und die bestmögliche Lösung für das jeweilige Problem gefunden.

Im Nachhinein sollten die Ergebnisse nicht angezweifelt werden, da jeder Lösungsansatz ausschließlich auf Ideen der Teilnehmer des Workshops basiert und auch alle Eingeladenen, die nicht erschienen sind, die Gelegenheit hatten, sich einzubringen.

## Prinzip 4: Vorbei ist vorbei.

Die Teilnehmer eines Workshops sollten das gewählte Thema bewusst nur solange bearbeiten, wie genügend Energie in der Gruppe vorhanden ist und Bedarf da ist. So kann ein Workshop schneller als geplant enden. Ein Teilnehmer eines Workshops, der früher endet, darf, wenn er dies will, noch bei einer anderen Gruppe an einem weiteren Thema mitarbeiten, wenn er sich davon angesprochen fühlt. Ein Workshop kann aber auch länger dauern als der veranschlagte Zeitraum.

## Das "Gesetz der zwei Füße"

Im Zusammenhang mit dem Prinzip "Vorbei ist vorbei" ist auch das "Gesetz der zwei Füße" zu sehen. Es besagt, dass jeder nur so lange in einer Workshop-Gruppe verweilen soll, solange er dort etwas lernen oder etwas zum Thema beitragen kann. Danach soll er in eine andere Gruppe wechseln. Konsequenterweise führt dies zu einer hohen Qualität der Arbeitsergebnisse in den Workshops und vermeidet, dass Zeit und Energie verschwendet werden. Das Gesetz unterstreicht noch einmal die beiden Grundgedanken dieser Methode: Freiheit und Selbstverantwortung.

## Zwei Teilnehmer-Rollen: "Hummeln" und "Schmetterlinge"

Die Teilnehmer einer Open-Space-Veranstaltung haben die Freiheit, sich wie "Hummeln" oder wie "Schmetterlinge" zu verhalten. "Hummeln" initiieren einen Workshop, übernehmen die Verantwortung für seine Moderation und arbeiten engagiert an ihrem Thema mit. "Schmetterlinge" hingegen "flattern" zwischen den verschiedenen Workshop-Gruppen hin und her. Diese Wechsel erlaubt es ihnen, verschiedene Eindrücke zu sammeln, und bietet andererseits die Chance, dass die "Schmetterlinge" wertvolle Impulse aus einem Workshop in einen anderen übertragen.

## Der Ablauf

Ob es sich um eine eintägige Veranstaltung mit 100 Teilnehmern oder eine mehrtägige Großveranstaltung mit 2.000 Teilnehmern handelt (mit einem entsprechend hohen planerischen und logistischen Aufwand), im Grundsatz hat ein "klassischer" Open Space folgenden Ablauf:

1. Zu Beginn der Veranstaltung bilden die Eingeladenen einen Stuhlkreis in der Mitte des Raums. Abhängig von der Teilnehmerzahl können dies auch mehrere konzentrische Kreise sein.

Der Initiator der Gesamtveranstaltung, z.B. der Projektauftraggeber, begrüßt die Teilnehmer und erläutert den Anlass der Veranstaltung. Er verdeutlicht nochmals, dass das Problem, das hier bearbeitet werden soll, dringend, inhaltlich komplex und bereichsübergreifend ist und nur mit Hilfe gemeinsamen Handelns gelöst werden kann.

2. Eine weitere Person, der Moderator der Gesamtveranstaltung, betritt danach die Mitte des Kreises, dessen Form symbolisiert, dass alle Teilnehmer gleichberechtigt sind. Er führt in die Methode "Open Space" ein und vermittelt deren Prinzipien. Hiermit wird "der Raum geöffnet". Wichtig ist, dass der Projektauftraggeber die

Moderation nicht selbst durchführt, um die Neutralität und Unabhängigkeit des Moderators und der Projektergebnisse nicht in Frage zu stellen.

3. Der Moderator der Gesamtveranstaltung vermittelt den Teilnehmern, dass sie als Betroffene und freiwillig Anwesende die geeigneten Experten sind, um das übergeordnete Problem zu lösen. Er fordert sie auf, Themen mit Bezug zum Leitthema vorzuschlagen, die sie bewegen, und für den daraus entstehenden Workshop die Moderation zu übernehmen.
4. Jede Person, der ein Thema besonders am Herzen liegt und das sie auch bereit ist zu moderieren, notiert dieses auf einem Blatt und stellt es im Plenum vor.

Anschließend werden alle Themenvorschläge für Workshops übersichtlich auf einer Pinnwand platziert. Sind viele ähnliche Themen vorhanden, kann der Moderator der Gesamtveranstaltung vorschlagen, diese zusammenzufassen. Die Entscheidung darüber sollte jedoch demokratisch ablaufen.

Es gibt keine maximale Anzahl von Workshops und keine Mindestanzahl von Teilnehmern pro Gruppe. Ein Thema kann auch von einer einzelnen Person als Initiator bearbeitet werden, wenn ihr dies besonders am Herzen liegt.

Das Interesse oder Nichtinteresse der Teilnehmer an einem Workshop stellt auf natürliche Weise sicher, dass die richtigen Themen bearbeitet werden. Bei einer mehrtägigen Veranstaltung werden die einzelnen Workshops, die teilweise parallel stattfinden, bestimmten Zeiträumen zugeordnet.

1. Die Teilnehmer, die keine Workshop-Moderation übernehmen, entscheiden sich, abhängig von ihrer Interessenlage, an einer oder mehreren Arbeitsgruppen teilzunehmen. Die Arbeitsgruppen, die sich so bilden, arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich. Dabei sollte sowohl der Initiator des Workshops als auch der Gesamt-Moderator darauf achten, dass die Kreativität der Beteiligten nicht eingeschränkt oder deren Fähigkeiten von anderen Teilnehmern angezweifelt werden.
2. Der Initiator des Themas dokumentiert die Arbeitsergebnisse für die Präsentation im Plenum.
3. Die Initiatoren der Themen stellen die Workshop-Ergebnisse im Plenum vor. Sie werden von allen Teilnehmern diskutiert und es wird gemeinsam festgelegt, welche Lösungsansätze nach der Veranstaltung weiterverfolgt werden.

Abschließend sorgt der Gesamt-Moderator dafür, dass sich Gruppen bilden und Verantwortliche finden, die nach Ende der Veranstaltung aus den gefassten Beschlüssen konkrete Maßnahmen ableiten und umsetzen. Danach wird der "offene Raum" offiziell vom Initiator der Veranstaltung für "geschlossen" erklärt.

## Vorbereitung

Folgende Aspekte sind bei der Vorbereitung einer Open-Space-Veranstaltung zu berücksichtigen:

### Zielgruppe & Einladung

Das Organisationsteam muss sich im Vorfeld Gedanken über die Zielgruppe machen, die vom übergeordneten Thema aktuell betroffen ist oder potentiell betroffen sein könnte. An diese Zielgruppe wird die Einladung versandt, die das übergeordnete Thema enthält.

Dieses Leitthema sollte so präzise formuliert sein, dass es verständlich und spannend ist und zugleich Raum für Phantasie lässt. So könnte das Leitthema z.B. lauten: "DIE Dialogveranstaltung, auf die SIE gewartet haben!", wenn es darum geht, die Kommunikation zwischen den Stakeholdern eines Projekts zu verbessern.

Es sollten Zeit, Ort und Ziele der Veranstaltung genannt sein, auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen werden und der Empfänger eine Möglichkeit zur Anmeldung erhalten. Wesentlich ist, dass die Geschäftsführung die Veranstaltung in der Einladung offiziell unterstützt und dadurch signalisiert, dass sie hinter dieser steht.

### Veranstaltungsort & Verpflegung

Entsprechend der Zahl der Anmeldungen müssen ausreichend große Räumlichkeiten angemietet werden. So sollte ein großer Raum zur Verfügung stehen, in dem sich die Teilnehmer im Plenum treffen können. Der Plenarraum sollte über eine lange freie Wand verfügen, an der die Prinzipien und das Gesetz von Open Space als Plakate angebracht werden, sowie die Workshop-Planung stattfindet. (In der Anlage zu diesem Artikel stehen Ihnen Vorlagen zu den Plakaten im jpg-Format als Download zur Verfügung.) Alle Teilnehmer werden dort in einem Stuhlkreis platziert (bzw. in zwei oder drei konzentrischen Stuhlkreisen). Für die Workshops werden die Raumecken genutzt. Besser ist es jedoch, wenn zusätzliche kleinere Räume vorhanden sind, in denen parallel Workshops stattfinden können.

Um eine angenehme Arbeitsatmosphäre herzustellen und auch ausreichend Raum für kurzentschlossene Teilnehmer vorzuhalten, sollte auf die Fläche, die aufgrund der Anmeldungen benötigt wird, etwa ein Viertel aufgeschlagen werden, sofern dies nicht das Budget des Veranstalters sprengt. Generell sollte man mindestens 3 m<sup>2</sup>/Person einplanen.

Bei mehrtägigen Veranstaltungen müssen auch logistische Aspekte wie Unterbringung und Transport bedacht werden. Eine Auswahl an Getränken und Snacks sollte den Teilnehmern jederzeit zur Verfügung stehen. Zusätzlich ist z.B. bei einer eintägigen Veranstaltung Mittag- und Abendessen einzuplanen.

Um Sie bei der Vorbereitung Ihrer Open-Space-Veranstaltung zu unterstützen, steht Ihnen als Anlage zum Artikel eine Checkliste als Word-Datei zum Download zur Verfügung, die sie beliebig auf Ihre Bedürfnisse hin anpassen können (Checkliste Open-Space.doc).

In dieser Checkliste ist zusammengefasst

- für welche Anlässe sich Open Space eignet,
- was Sie bei Einladung, Werbung, Veranstaltungsort und Verpflegung berücksichtigen sollten und
- welches Material und welche Ausrüstung zur Durchführung der Veranstaltung erforderlich sind.

## Erfolgsfaktoren

Die Open-Space-Methode kann dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

1. Offenheit des Open-Space-Initiators gegenüber den Ergebnissen
2. persönliche Betroffenheit der Teilnehmer und freiwillige Teilnahme
3. dringender Handlungsbedarf
4. Komplexität der Problemstellung
5. Heterogenität der Teilnehmer
6. Mindestteilnehmerzahl
7. Achtsamkeit des Moderators

Diese Aspekte werden im Folgenden näher ausgeführt.

### Offenheit des Open-Space-Initiators gegenüber den Ergebnissen

Für den Initiator der Open-Space-Veranstaltung sollten die Ergebnisse nicht von vornherein feststehen und er sollte bereit sein, unerwartete Lösungsansätze zuzulassen und Maßnahmen zu ihrer Umsetzung zu unterstützen. Wesentlich hierfür ist sicherlich auch, dass der Initiator entsprechende Entscheidungsbefugnis hat, also z.B. der Projektauftraggeber bzw. der Geschäftsführer des Unternehmens ist.

Der Initiator sollte bei der Veranstaltung die Rolle eines Teilnehmers einnehmen und mit seiner aktiven Mitarbeit in den Workshops zur Lösungsentwicklung beitragen.

### Persönliche Betroffenheit und Freiwilligkeit der Teilnehmer

Open Space geht davon aus, dass von einem Problem Betroffene besonders nachhaltige Lösungsansätze liefern können, da echte Leidenschaft ihre Lösungssuche motiviert. Diese persönliche Betroffenheit ist besonders bei Veränderungsprojekten im Zuge von Unternehmensfusionen oder bei einer notwendigen Neupositionierung des Unternehmens am Markt der Fall.

Es muss auch sichergestellt sein, dass die Teilnahme an der Veranstaltung freiwillig erfolgt, damit sich alle Anwesenden auch wirklich konstruktiv und lösungsorientiert einbringen.

## Dringender Handlungsbedarf

Die beste Aussicht auf Erfolg hat die Methode, wenn die Lösung für ein Problem möglichst bald gefunden werden muss, es also eine klare Deadline gibt. Situationen, die eine schnelle Veränderung erfordern, wie z.B. gegenüber dem Mitbewerber konkurrenzfähig bleiben oder die Rentabilität steigern zu müssen, motivieren die Teilnehmer besonders, zielorientiert zu arbeiten. Dies erfordert allerdings auch die Spontaneität und "Hands-on"-Mentalität der Teilnehmer.

## Komplexität der Problemstellung

Je komplexer das zu behandelnde Thema ist und folglich keine Lösung "auf der Hand" liegt, desto bessere Ergebnisse können mit Hilfe von Open Space erzielt werden. Die unterschiedlichen Themen-Workshops bieten die Möglichkeit, sehr unterschiedliche Lösungsansätze entstehen zu lassen.

## Heterogenität der Teilnehmer

Eine optimale Lösungsvielfalt kann entstehen, wenn sich in den Workshops Vertreter der verschiedenen Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen einbringen. Bei Unternehmensfusionen ist es sinnvoll, dass die Teilnehmer aus allen am Zusammenschluss beteiligten Organisationen kommen. Bei international aufgestellten Unternehmen sollten Teilnehmer aus möglichst vielen Ländern vertreten sein. Erst die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen der Beteiligten sorgen für eine intensive und umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema und führen dadurch zu neuartigen Lösungsansätzen, z.B. zur verbesserten Zusammenarbeit zwischen fusionierten Organisationen oder zu neuen Produkten.

## Mindestteilnehmerzahl

Eine geringe Anzahl von Anmeldungen stellt erst einmal keinen Grund dar, die Veranstaltung abzusagen. Um die Vielfalt der Sichtweisen sicherzustellen, welche erst neuartige Lösungsansätze ermöglicht, sollte aus unserer Sicht die Mindestteilnehmerzahl von 20 Personen nicht unterschritten werden.

## Achtsamkeit des Moderators der Gesamtveranstaltung

Nachdem der Moderator der Gesamtveranstaltung die Methode vorgestellt, die Festlegung der Themen / Workshops und die Aufteilung der Gruppen nach Räumen koordiniert hat, sollen die Teilnehmer aktiv werden. Der Moderator tritt nun bewusst in den Hintergrund und beschränkt sich ab da weitestgehend auf organisatorische Aufgaben, wie z.B. die Klärung von Raumproblemen oder die Nachbestellung von Verpflegung.

Manchmal ist es jedoch erforderlich, dass der Moderator der Gesamtveranstaltung während der Durchführung der Workshops nachsteuert. Ein Anlass wäre gegeben, wenn z.B. der Initiator eines Themas seine eigene vorgefertigte Meinung aggressiv vertritt und sich andere Workshop-Teilnehmer dadurch in ihrer Freiheit zur Meinungsäußerung eingeengt fühlen. In einer solchen Situation sollte der Moderator der Gesamtveranstaltung den Initiator des Workshops höflich bitten, die Leitung des Workshops für die nächsten 30 Minuten abzugeben, mit dem Hinweis darauf, dass Moderation nicht heißt, sein Thema zu vertreten. Der Initiator hat dann Gelegenheit, sich in der Rolle als Teilnehmer einzubringen, und danach, wenn er dies möchte, die Rolle des Moderators wieder zu übernehmen.

Sind alle genannten Erfolgsfaktoren für den Einsatz der OST in einem Projekt gegeben, schafft dies die besten Voraussetzungen, dass sich die Teilnehmer rege und kreativ einbringen und nach der Veranstaltung die entwickelten und verabschiedeten Maßnahmen im Team verantwortungsbewusst umsetzen.

Ist der Anlass für das Projekt nicht dringend und komplex oder die Freiwilligkeit der Teilnahme nicht gewährleistet, kann die OST keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Bemerkt der Moderator, dass die Teilnehmer keine Initiative zeigen oder sich weigern, an den Workshops teilzunehmen, sollte er noch einmal die Motivationen und Erwartungen ansprechen, warum die Teilnehmer da sind, und diese z.B. auf einem Flipchart sammeln. Dann sollte er einen Methodenwechsel vornehmen. So kann er z.B. ein Brainstorming zur Sammlung von Ideen vorgeben, selbst die Gruppen bilden und einen jeweiligen Gruppenmoderator bestimmen. Der Methodenwechsel gibt dem Moderator auch die Möglichkeit, evtl. zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Veranstaltung (oder auch später) noch einmal auf die Open-Space-Methode zurückzukommen.

## Ausblick

Der zweite Teil des Artikels zeigt die Anwendung von Open Space in einem Organisationsentwicklungsprojekt und weist auf die Grenzen der Methode hin.

## Literatur und Linktipp

- Maleh, Carole: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2000
- Owen, Harrison: Open Space Technology, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008
- [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org)

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2012](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2012) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.