

# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Ulrich Dauscher  
Mit einem Beitrag von Carole Maleh

## Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt

4. bearbeitete Auflage



Ulrich Dauscher

---

Moderationsmethode  
und  
Zukunftswerkstatt

---

*Mit einem Beitrag von Carole Maleh*



Ulrich Dauscher

---

Moderationsmethode  
und  
Zukunftswerkstatt

---

*Mit einem Beitrag von Carole Maleh*

Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich  
ISBN 978-3-96557-043-6

Sie finden uns im Internet unter  
[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen.
- praktische Grundlagen und Tools.
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Printed in Germany

ISBN 978-3-96557-042-9 (Print)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH  
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, [www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)  
4. bearbeitete Auflage 2019

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH  
[www.friends-media-group.de](http://www.friends-media-group.de)

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von ZIEL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Autorenprofile</b>	9
<b>Einleitung</b>	10
 <b>Erster Teil: Die Moderationsmethode</b>	 13
1. Entwicklung	15
2. Das Beziehungsgeflecht der Moderation – Ein Überblick	18
3. Die Visualisierung	21
3.1 Verhältnis von Sprache und Visualisierung	21
3.2 Elemente der Visualisierung	22
3.3 Die optische Gestaltung von Plakaten	26
3.4 Instrumente	29
3.4.1 Liste	30
3.4.2 Mehr-Felder-Tafel	31
3.4.3 Netz	32
3.4.4 Tabelle	34
4. Der Moderator	35
4.1 Grundhaltung des Moderators	35
4.2 Aufgaben des Moderators	38
4.3 Verhaltensregeln für den Moderator	40
4.3.1 Keine inhaltliche Einmischung	40
4.3.2 Fragen statt sagen	41
4.3.3 Keine Wertungen	41
4.3.4 Mit der Gruppe gehen	42
4.3.5 „Ich“ statt „man“	42
4.3.6 Störungen haben Vorrang	43
4.3.7 Flexibel sein	44

5. Frage- und Antworttechniken	45
5.1 Kartenabfragen	45
5.2 Zuruffragen	51
5.3 Mind-Maps	54
5.4 Einpunktfragen	59
5.5 Mehrpunktfragen	62
5.6 Kleingruppenarbeit	64
5.7 Frageformulierung	67
5.8 Übersicht über die Eignung der Frageinstrumente	71
6. Planung der Moderation	72
6.1 Allgemeiner Ablauf einer Moderation	73
6.2 Aspekte der Moderation	79
6.2.1 Transparenz	79
6.2.2 Konfliktbearbeitung	83
6.2.3 Kreativitätserweiterung	85
6.2.4 Gruppenaufteilung	87
6.2.5 Spielregeln für die moderierte Gruppe	89
6.3 Bedingungen und Vorfragen	92
6.4 Beispiel für eine Moderation	93
7. Anwendungsbereiche	102

<b>Zweiter Teil: Die Zukunftswerkstatt</b>	<b>109</b>
1. Entwicklung	111
2. Ziele	114
2.1 Demokratisierung der Gesellschaft	114
2.2 Zukunftsentwürfe auf der Basis von Wünschen und Phantasie	116
2.3 Politische Aktivierung der Teilnehmer	118
3. Einführung in die Methode	122
3.1 Überblick über die Phasen	122
3.2 Gruppe	125
3.3 Visualisierung	125
3.4 Frage- und Antworttechniken	127
3.5 Moderatoren	128
3.6 Spielregeln	129
3.7 Überblick	130
4. Die Phasen der Zukunftswerkstatt	131
4.1 Die Vorbereitungsphase	131
4.2 Die Kritikphase	136
4.2.1 Ablauf	138
4.2.2 Methoden	138
4.2.3 Beispiele	149
4.2.4 Anmerkungen	152
4.3 Die Utopie- oder Phantasiephase	153
4.3.1 Ablauf	156
4.3.2 Methoden	158
4.3.3 Beispiele	178
4.4 Die Realisierungs- oder Verwirklichungsphase	180
4.4.1 Ablauf	183
4.4.2 Methoden und Planung	185
4.4.3 Beispiele	198
4.5 Die Nachbereitungsphase	200
4.6 Planung einer Zukunftswerkstatt	204
4.7 Beispiel für eine Moderation	206



5. Anwendungsbereiche	214
6. Zukunftswerkstatt und Moderationsmethode: Vergleich der Wirkungsgefüge	220
 <b>Punktlandung Zukunft: Wandel effektiv gestalten mit großen Gruppen</b> <i>Carole Maleh</i>	 225
1. Überblick über vier Methoden	225
2. AI – Arbeiten mit großen Gruppen	229
3. Zukunftskonferenz (Future Search)	231
4. Real Time Strategic Change	235
5. Schnelle und effektive Lösungen mit Open Space	239
 <b>Literaturverzeichnis</b>	 243
<b>Register</b>	249

## Autorenprofile



### **Ulrich Dauscher**

Trainer & Berater, Nürnberg

Lehr-/Lernprozesse und Kommunikation sind seit 30 Jahren die zentralen Themen des Nürnbergers. Nach Stationen als Quartiermanager in der

Stadterneuerung, als Entwickler einer Software zum Planen von Moderationen und als Leiter des IT-Schulungszentrums an der Universität Erlangen-Nürnberg ist er 2019 wieder zu seinen Wurzeln als selbständiger Trainer zurückgekehrt. Seine Schwerpunkte sind – neben Moderation – IT-Didaktik in der Weiterbildung und Kommunikation.

**Kontakt:** [www.ulrichdauscher.de](http://www.ulrichdauscher.de)



### **Carole Maleh**

ChangeConsultant, Hannover

Seit über 20 Jahren ist sie Unternehmerin, Führungskraft und Beraterin.

Ihr Spezialgebiet: Steuerung komplexer

Change Prozesse in Großunternehmen und Konzernen sowie Durchführung großer Change Konferenzen.

Kunden schätzen sie für ihre Struktur, Klarheit und Zielfokussierung, gepaart mit Empathie für die Bedürfnisse des Kunden und der Betroffenen. Ihre Erfahrungen hat sie in einer Vielzahl von Büchern und Beiträgen veröffentlicht.

**Kontakt:** [www.carole-maleh.com](http://www.carole-maleh.com)

## Einleitung

### *Moderations- methode und Zukunftswerkstatt*

Die Moderationsmethode und die Zukunftswerkstatt sind Möglichkeiten, Menschen in gemeinsamer, eigenständiger Arbeit zu unterstützen. Die beiden Methoden gleichen sich in ihren grundlegenden Merkmalen: Ein Moderator strukturiert mithilfe bestimmter Techniken den Arbeitsprozess einer Gruppe, und alle wichtigen Beiträge werden gut sichtbar auf Plakaten festgehalten. Trotz ihrer Ähnlichkeit existierten die beiden Methoden lange Zeit weit gehend isoliert nebeneinander. Das liegt nicht zuletzt an ihrer Entstehungsgeschichte: Während die Moderationsmethode vor allem aus Problemen der Unternehmensberatung heraus entstand und sich zunächst im Management verbreitete, liegen die Ursprünge der Zukunftswerkstatt in einer sozial engagierten Zukunftsforschung, und die Methode wurde eher im Bereich der sozialen Bewegungen angewendet.

### *Unterschiede*

Die beiden Methoden stehen bei aller Verwandtheit für verschiedene Ansätze, Gruppen in ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu unterstützen. Die Moderationsmethode setzt auf rational orientierte Bearbeitung von Informationen und versucht dazu, die Kommunikation möglichst effizient zu gestalten. In der Zukunftswerkstatt spielen dagegen Phantasie und emotionale Dynamik wesentliche Rollen. Durch diese Unterschiede, die sich in vielen Einzelheiten der Ausgestaltung der Methoden ausdrücken, werden Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt füreinander fruchtbar. Die Kenntnis der einen Methode vertieft das Verständnis der anderen und ermöglicht es, die Moderationsform passend zur jeweiligen Situation auszuwählen bzw. zu modifizieren.

In diesem Buch sind die beiden Methoden klar voneinander abgegrenzt. Dadurch können ihre Charakteristika besser herausgearbeitet werden. Tatsächlich sind beide Ansätze in ihrer Ausgestaltung flexibel und gehen ineinander über. Wenn man die Moderationsmethode weit auffasst, beinhaltet sie jede Form der Gruppenarbeit, in der ein Moderator die Teilnehmer in ihrer Arbeit unterstützt, ohne inhaltlich einzugreifen. So betrachtet wäre die Zukunftswerkstatt ein Sonderfall der Moderationsmethode. Allerdings würde das ihrem eigenständigen Charakter nicht gerecht.

*Darstellung,  
Aufbau des  
Buches*

Im ersten Teil des Buches wird die Moderationsmethode beschrieben. Dabei wird besonders viel Wert auf das grundlegende Verständnis von Moderation gelegt, insbesondere auf das Verhalten des Moderators im Umgang mit der Gruppe. Der Abschnitt über die Zukunftswerkstatt baut darauf auf. Die Dynamik der moderierten Gruppe und Besonderheiten in der Anwendung einzelner Techniken werden tiefer gehend behandelt. Dabei wird immer wieder auf die Moderationsmethode zurückgegriffen, so dass sich das Verständnis für beide Methoden im Betrachten der Ähnlichkeiten und Unterschiede schärft.

Mit ihrem Beitrag „Punktlandung Zukunft: Wandel effektiv gestalten mit großen Gruppen“ ergänzt Carole Maleh die dritte Auflage des Buches. Sie bereichert es nicht nur mit einem Überblick zu den Großgruppenmethoden, die sich in den letzten Jahren rasch verbreitet haben. Die Ansätze bieten auch einen neuen Blick auf Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt: Open Space stellt radikal das Prinzip der eigenständigen Arbeit ins Zentrum, Zukunftskonferenz und Appreciative Inquiry werfen ein anderes Licht auf das Phasenmodell der Zukunftswerkstatt, und Real Time Strategie Change setzt Moderation klar in den – praktisch häufig gegebenen – Rahmen eines „von oben“ gesteuerten Veränderungsprozesses.

Das Buch soll für Einsteiger mit geringen Grundkenntnissen ebenso Anregungen enthalten wie für Menschen, die schon einige Erfahrung im Moderieren sammeln konnten. Es soll Verständnis für die Methoden vermitteln, es soll aber auch als Anleitung für den Einsatz einzelner Techniken dienen. Insofern ist es ebenso als Einführung wie als Handbuch geschrieben.

„Gebrauchs-  
anleitung“

Sollten Sie die Moderationsmethode und die Zukunftswerkstatt noch kaum kennen, würde ich Ihnen empfehlen, die Methodendarstellungen bei der Zukunftswerkstatt zunächst nur flüchtig zu lesen. In der Fülle von Einzelheiten besteht sonst die Gefahr, dass der Gesamtüberblick verloren geht. Lassen Sie sich vor allem durch die Flut von Details und die scheinbar unerfüllbaren Anforderungen an den Moderator nicht von eigenen Versuchen abhalten. Wenn Sie die zugrunde liegenden Ideen verstehen und sich in der Rolle des Moderators wohl fühlen können, können Sie moderieren. Sie werden vielleicht in Ihren ersten Versuchen nicht perfekt sein, aber Sie werden sehr wahrscheinlich auf Anhieb bessere Ergebnisse erzielen als mit einer mündlichen Diskussion. Regeln und Methoden sind schließlich nur Hilfsmittel, ein bestimmtes Verständnis von Gruppenarbeit umzusetzen – wichtige Hilfsmittel, aber eben nur Hilfsmittel. Im Zentrum steht das Verstehen der Ideen und der damit verknüpften Vorgehensweisen.

Sollten Sie die Möglichkeit dazu haben, so können Sie auch erst einmal einzelne Elemente einsetzen, etwa im Rahmen von Bildungsveranstaltungen. So werden Sie nach und nach sicherer im Umgang mit Verfahren der Moderation.

Moderieren ist praktischer Umgang mit Menschen und kann nicht rein theoretisch vermittelt werden. Nur in der Praxis können Sie erfahren, welche Wirkungen bestimmte Methoden haben, welche Folgen aus Variationen im Moderatorenverhalten oder in der Gruppenzusammensetzung entstehen. Verstehen Sie daher bitte die Beschreibung von Methoden in diesem Buch nicht als absolute Wahrheiten. Die Darstellungen sollen Anregungen für Ihre eigenen Versuche geben und Sie in Ihrer Reflexion unterstützen.

# **Erster Teil**

## **Die Moderationsmethode**

---

1. Entwicklung	15
2. Das Beziehungsgeflecht der Moderation – Ein Überblick	18
3. Die Visualisierung	21
4. Der Moderator	35
5. Frage- und Antworttechniken	45
6. Planung der Moderation	72
7. Anwendungsbereiche	102

---

Die Moderationsmethode ist ein Verfahren, mit dem die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Gruppen unterstützt werden kann. Typisch für sie ist eine ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums-, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch in der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen.

Um einen Überblick über die Hintergründe der Methode zu geben, werden zunächst ihre Entwicklung und die Zusammenhänge zwischen Moderatoren- und Gruppenverhalten, Thema und Methode dargestellt. Anschließend werden einzelne Aspekte der Methode detailliert besprochen.



## 1. Entwicklung

Die Moderationsmethode entstand in den späten 60er- und frühen 70er-Jahren. Vor allem in den Hochschulen wurden in dieser Zeit bestehende Verhältnisse nicht mehr einfach hingenommen, wie sie waren. Studenten wollten in Entscheidungen einbezogen werden, mitbestimmen können. Es stellte sich allerdings heraus, dass der Wille, sogar die allgemeine Bereitschaft dazu, nicht genügte. Methoden, die die Einbeziehung der Betroffenen in Entscheidungen unterstützt hätten, fehlten. Üblich und bekannt waren damals zwei Gesprächsstrukturen: Diskussion und Vortrag. Im einen Fall wusste der Diskussionsleiter, worum es ging, im anderen der Experte. Gleichberechtigte Kommunikation war kaum möglich. Die „Schuld“ am Scheitern von Mitbestimmungsversuchen lag also nicht unbedingt, wie häufig zugewiesen, am Gegenüber, am gesellschaftlichen System oder an Sachzwängen, sondern auch daran, dass Gesprächsformen noch nicht entwickelt waren, die Mitbestimmung ermöglichten.

*Gesellschaftlicher Hintergrund*

Ebenfalls in den 60er-Jahren nahm in Deutschland, bedingt u. a. durch den wachsenden Wohlstand, das Bedürfnis nach Planung zu. Planungsstäbe und Unternehmensberatungen schossen aus dem Boden, erstellten Gutachten und Entwicklungspläne, wurden dafür gelobt, bezahlt und sahen ihre Vorschläge in der Schublade verschwinden. Auch hier fehlte ein Instrument, um Wünsche und Bedürfnisse im Vorfeld und während der Planung adäquat zu erfassen, sodass einerseits an den tatsächlichen Gegebenheiten, andererseits an den Betroffenen vorbeigeplant wurde.

Aus dieser Situation heraus entwickelte Eberhard Schnelle, Mitglied einer Unternehmensberatung, des „Quickborner Teams“, das „Entscheidertraining“ (Schnelle 1968). Er ging einerseits davon aus, dass aufgrund der wachsenden Komplexität der Probleme einzelne Planer überfordert und daher Kollektiventscheidungen notwendig seien, andererseits davon, dass Entscheidungen nicht nur *Verfahrens*-, sondern auch *Verhaltens*probleme seien, von den Betroffenen also Sachentscheidungen nicht unbedingt akzeptiert würden, nur weil die Planer sie für gut hielten. Im Entscheidertraining wurde Wissen über *Entscheidungsverhalten* gelehrt

*Wurzeln*



und die Planung im Team unter Einbeziehung der Betroffenen, bzw. deren Meinungsführer, propagiert.

Das Vorgehen konnte mit den Erfahrungen aus der Beteiligung an Entscheidungsprozessen in Hochschulen verbunden werden, als Dr. Karin Klebert, ehemals Dozentin für Sozialphilosophie und Sozialpsychologie an der Universität Münster, und Dr. Einar Schrader, ein Soziologe, zum Quickborner Team stießen.

### *Problemanalyse*

Man kann sich der Methode über die Nachteile üblicher Gespräche annähern. Was macht es so schwer, in Diskussionen Ideen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen?

#### – *Gedächtnis*

Zunächst fordern mündliche Diskussionen eine sehr hohe Konzentration. Beiträge müssen über lange Zeit im Gedächtnis bleiben, da man sich nicht immer sofort dazu äußern kann. Ermüdungserscheinungen, Missverständnisse, die Notwendigkeit von häufigen Erklärungen und Wiederholungen sind also durch die Gesprächsform bedingt.

#### – *Roter Faden*

Auch muss man ständig aufpassen, nicht den roten Faden zu verlieren. Die Versuchung, sich an unwichtigen Kleinigkeiten festzubeißen, ist groß.

#### – *Interaktionsdichte*

Des Weiteren ist eine mündliche Diskussion ziemlich unökonomisch: immer nur ein Einziger kann sich äußern, sodass die Interaktionsdichte relativ gering ist. Dazu kommt, dass so gut wie immer Vielredner und Ausschweifer in einer Gruppe sind, sodass die Sprechzeit, die jedem Einzelnen zur Verfügung steht, sehr unterschiedlich ist.

#### – *Diskussionsleitung*

Der Diskussionsleiter müsste in dieser Situation Schwerpunkte setzen und auf die gleichmäßige Verteilung der Sprechzeiten achten, eine Aufgabe, die einen Einzelnen im Allgemeinen überfordert.

#### – *Außenstehende*

Schließlich liegt ein Problem noch darin, dass Außenstehende in den Stand der Diskussion kaum einzuführen sind. Experten können ihre Beiträge nicht auf den Stand der Gruppe abstimmen, sporadische Teilnehmer sind ebenso wenig ausreichend informiert wie Menschen, die von den gefällten Entscheidungen betroffen sind.

### *Visualisierung*

Aus dieser Kritik entstand das erste Standbein der Moderationsmethode: die Visualisierung. Zusätzlich zur Sprache wurde der optische Kanal genutzt, indem auf Plakaten die Diskussion mitskizziert wurde. Dadurch sollten die Anforderungen an das Gedächtnis verringert und der rote Faden offensichtlich werden. Die Interaktionsdichte sollte steigen (man kann schreiben,

während der andere redet), der Diskussionsleiter entlastet werden und Außenstehende leichter in den Diskussionsstand eingeführt werden können.

Mit der Visualisierung allein allerdings war das Problem noch nicht gelöst: Man musste ja irgendwie ein Ergebnis erreichen und je mehr die Gruppe gezogen und geschoben wurde, desto stärkeren Widerstand entwickelte sie. Die Lösung bestand in der Umwandlung des Trainers, des wissenden Gruppenführers, in den Moderator, der die Gruppe auf dem Weg ihrer Entwicklung des *eigenen* Willens und der *eigenen* Erkenntnisse unterstützt.

*Moderator statt  
Leiter*

Als dritter Pfeiler wurden schließlich die Frage- und Antwort-techniken entworfen, das Bindeglied zwischen Gruppe, Moderator und Visualisierung. Damit waren die Fragen: „Wie kann ich die mündliche Diskussion verbessern?“, „Welche Haltung muss ich als Moderator einnehmen?“ und „Welche Instrumente kann ich einsetzen?“ fürs Erste beantwortet.

*Frage-/Antwort-  
techniken*

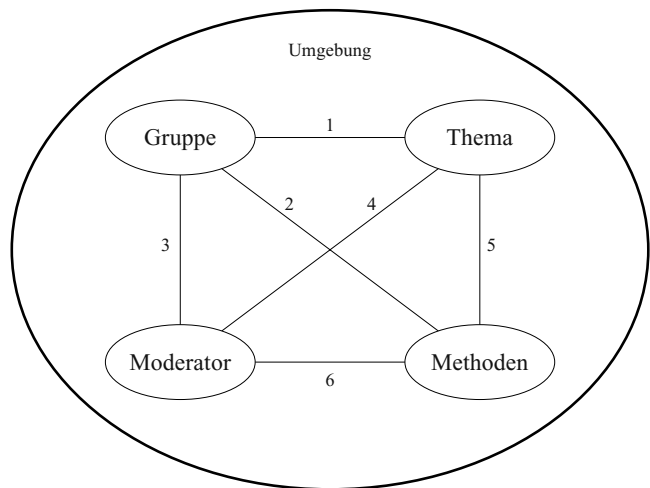
Die Moderationsmethode verbreitete sich zunächst in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, später griff sie über auf andere Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, wie z. B. gewerkschaftliche Fortbildungen, Sitzungen von Sportvereinen usw. Einen deutlichen Schub erhielt sie, als 1980 das erste umfassende Buch über diese Methode erschien: „ModerationsMethode“ von Klebert, Schrader und Straub.

*Weiter-  
entwicklung*

Heute gibt es kaum mehr Organisationen, in denen nicht zumindest ein Mitarbeiter eine Moderationsausbildung hat. Die Moderationsmethode hat sich zu einem Standardverfahren in der Gruppenarbeit entwickelt. Darin liegt auch eine Gefahr. Die Moderationsmethode wird häufig als ein Sammelsurium von Techniken verstanden, das nach Belieben anzuwenden ist. Unter dieser Sichtweise leidet manchmal das grundlegende Verständnis der Methode. Die Moderationsmethode ist ein kunstvolles Gebilde, bei dem sich Material, Methode und Menschenbild zu einer Einheit ergänzen. Diese Einheit kann in der Anwendung nicht vernachlässigt werden, ohne dass das Ganze darunter leidet.

## 2. Das Beziehungsgeflecht der Moderation – Ein Überblick

In einer Moderation lernen die Mitglieder der Gruppe nicht von einem Lehrer, sondern von sich selbst. Dazu stellt ihnen der Moderator einerseits methodische Hilfen, andererseits seine gruppenspezifische Erfahrung zur Verfügung. Die Beziehungen zwischen Gruppe, Moderator, Methode und Thema lassen sich schematisch als Geflecht darstellen:



### 1. Verhältnis von Gruppe und Thema

- Die Mitglieder der Gruppe besitzen fachliche Kenntnisse zum Thema.  
*Andernfalls: Eine selbstständige Themenbearbeitung ist nicht möglich.*
- Das Thema ist für die Gruppe bedeutsam.  
*Andernfalls: Das Engagement für die Bearbeitung ist zu gering.*

## **2. Verhältnis von Gruppe und Methoden**

- Die Gruppe akzeptiert die Moderationsmethode. Falls sie noch nicht bekannt ist, sind die Mitglieder bereit, sie auszuprobieren.

*Andernfalls: Die Themenbearbeitung wird durch Auseinandersetzungen über die Methode beeinträchtigt.*

- Die Methode ist nur geeignet, wenn die persönlichen und inhaltlichen Spannungen in der Gruppe nicht zu hoch sind.

*Andernfalls: Zusammenarbeit ist nicht möglich.*

## **3. Verhältnis von Gruppe und Moderator**

- Die Gruppe akzeptiert den Moderator als Methoden- und Kommunikationsfachmann.

*Andernfalls: Da die Gruppe immer wieder das Verhalten des Moderators hinterfragt, wird themenbezogenes Arbeiten erschwert.*

- Der Moderator akzeptiert die Gruppe als fachkompetent.

*Andernfalls: Der Moderator mischt sich inhaltlich ein. Es kommt zu Auseinandersetzungen mit den Gruppenmitgliedern; manche empfinden sich als inkompetent beurteilt. Die Teilnehmer ziehen sich zurück oder beginnen (Macht-)Kämpfe mit dem Moderator.*

## **4. Verhältnis von Moderator und Thema**

- Der Moderator besitzt Grundwissen zu dem Thema.

*Andernfalls: Er kann den Entscheidungsfindungsprozess der Gruppe nicht verfolgen. Daher kann er auch nicht steuernd eingreifen, wenn es nötig werden sollte.*

- Das Thema betrifft den Moderator nicht zu stark.

*Andernfalls: Er hat Probleme, sich inhaltlich zurückzuhalten.*

## **5. Verhältnis von Thema und Methoden**

- Die Moderationsmethode ist nicht für jedes Thema sinnvoll anzuwenden. Geeignet ist sie insbesondere, um komplexe Probleme zu durchdringen. Bei einfachen Aufgaben sollte sie nur sparsam angewendet werden.

*Andernfalls: Der Zeitaufwand ist unangemessen hoch, die Gruppenmitglieder fühlen sich unterfordert.*

## **6. Verhältnis von Moderator und Methoden**

- Der Moderator beherrscht die Methoden.  
*Andernfalls: Er kann die Gruppe nicht ausreichend unterstützen, ihr Ziel zu erreichen.*
- Die Methoden passen zur Persönlichkeit des Moderators.  
*Andernfalls: Er kann sie nicht überzeugend anwenden. Die Gruppenmitglieder spüren Unstimmigkeiten, wenn sich z.B. der Moderator normalerweise gern in den Vordergrund spielt und sich in der Moderation mühevoll zurückhalten muss. Damit wird vom Thema, das im Mittelpunkt stehen sollte, abgelenkt.*

Schließlich wirkt sich noch die Umgebung, in der die Moderation stattfindet, aus. Ein unangenehmes Umfeld wirkt nicht gerade motivierend. Gerade für die Moderationsmethode ist aber die Motivation der Teilnehmer grundlegend – das Verfahren beruht ja auf der Aktivität der Gruppe.

### 3. Die Visualisierung

Die Visualisierung ist, wie schon angeführt, der erste Pfeiler, auf dem die Moderationsmethode ruht. Sie ist auch ihr Markenzeichen: die zur Visualisierung verwendeten Materialien sind weithin bekannt und werden auch außerhalb von Moderationen eingesetzt.

#### 3.1 Verhältnis von Sprache und Visualisierung

Die optische Darstellung soll die Sprache nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Die Visualisierung in einer Moderation ähnelt der in diesem Buch. Durch die Gliederung, durch Überschriften, wird das Thema strukturiert. Innerhalb der Abschnitte werden die Inhalte teilweise stichpunktartig in Randbemerkungen zusammengefasst, z. B. bei den Vorteilen der Visualisierung (s. u.). Die detaillierte Darstellung findet im Text statt. In der Moderationsmethode geben Plakatüberschriften oder auch Plakatgruppen die Struktur einer Diskussion wieder, in den Plakaten selbst werden stichpunktartig die Inhalte festgehalten. Die genaue Bearbeitung ist der Sprache vorbehalten.

Die optische Ergänzung der Sprache hat gegenüber der rein verbalen Verständigung mehrere Vorteile.

Zunächst bleiben die Informationen stichwortartig ständig präsent: Beschriebene Plakate sollen, soweit sie nicht zu Zusammenfassungen weiterverarbeitet worden sind, sichtbar sein. Dadurch steigen Aufnahmebereitschaft und -kapazität der Gruppe an. Missverständnisse, die sonst durch Vergessen oder Überhören einzelner Informationen entstehen, nehmen dagegen ab.

Da man die Struktur und die groben Inhalte der Diskussion vor Augen hat, sind Querverbindungen und Irrwege sichtbar (evtl. gekennzeichnet durch Linien oder Blitze). Der rote Faden ist für jeden Teilnehmer offensichtlich. Auch Außenstehende, z. B. Experten, sind schnell in den Diskussionsstand eingeführt.

Der Einigungsprozess der Gruppe wird erleichtert, da die ganze Meinungsvielfalt sichtbar ist und damit die eigenen Beiträge

*Verhältnis  
Sprache – Auge*

*Vorteile der  
Visualisierung  
– Informationen  
präsent*

*– Struktur  
sichtbar*

*– Konsens  
erleichtert*

in Bezug zum Ganzen gesetzt und relativiert werden. Insofern ist auch förderlich, dass schriftliche Stichpunkte nur schwer als Angriffe gegen andere formuliert werden können: Beziehungs- und Sachebene können sich nicht so leicht vermischen wie in einer mündlichen Diskussion. Die Ausartung in eine „Keilerei“ mit dem eigentlichen Problem als Vehikel ist unwahrscheinlicher.

– *Selektion des Wichtigen*

Ebenfalls förderlich für eine konstruktive Zusammenarbeit ist der Zwang, wichtige und unwichtige Dinge zu trennen. Man kann zwar ganz gut fünf Minuten lang ausholen, um eine banale Aussage zu machen, dasselbe ist aber ziemlich schwierig, wenn man einige Stichpunkte auf ein Kärtchen schreiben soll.

– *Stärkere Einbeziehung der Teilnehmer*

Da die Teilnehmer Zugang zu Schreibmaterial und -fläche haben, besteht kein Zwang zur Einhaltung einer bestimmten Rednerfolge: Während einer redet, können die anderen ihre eigenen Ideen auf Kärtchen festhalten und später der Gruppe präsentieren. Der Gedankenfluss wird also weniger gehemmt, die Spontaneität der Äußerungen steigt. Beiträge, die im Moment nicht in das Gespräch passen, können aufgeschrieben, in einem gesonderten Plakat gesammelt und im passenden Moment diskutiert werden. Alles in allem steigt die Interaktionsdichte gegenüber einer mündlichen Diskussion ebenso an wie die Aktivität der Teilnehmer, was wiederum zu einer stärkeren Identifikation mit dem Ergebnis führt.

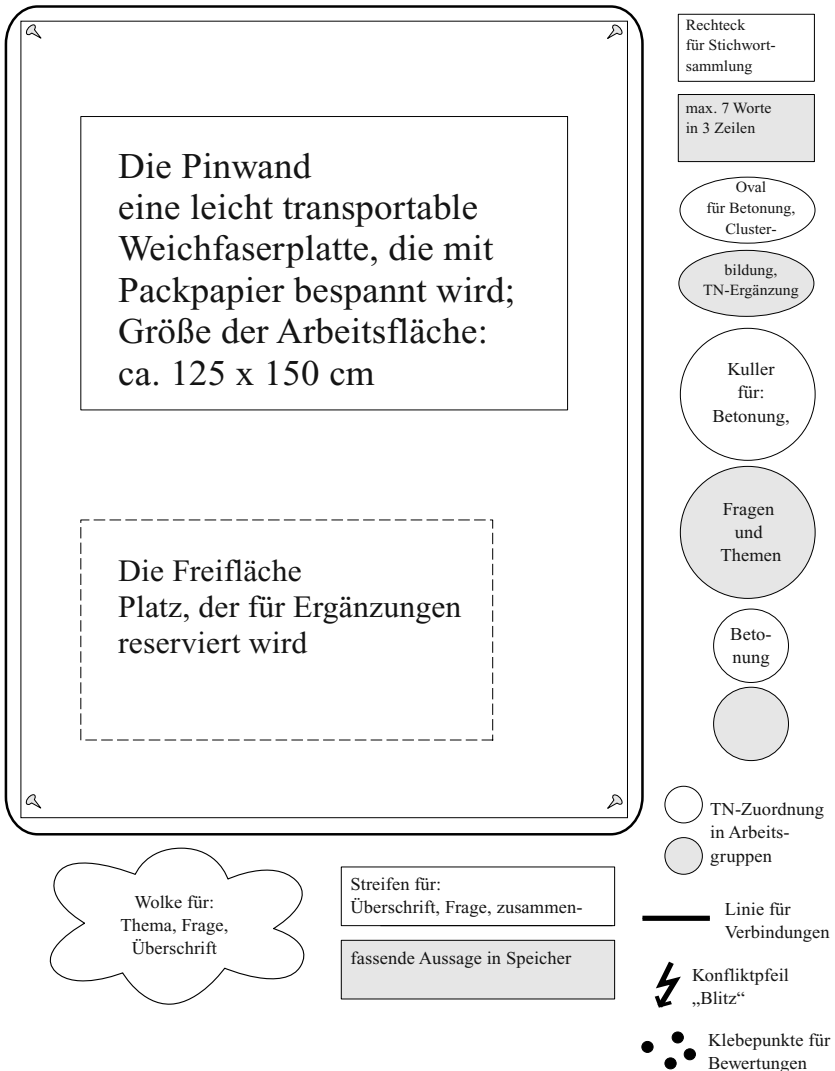
– *Dokumentation*

Schließlich wird noch die Dokumentation der Diskussion erleichtert: Im Grunde ist ja schon alles notiert, es geht nur noch darum, zusammen mit den Teilnehmern die wichtigen Teile zu bestimmen, abzuschreiben oder zu fotografieren und zu vervielfältigen. Dabei ist die Manipulationsmöglichkeit, im Vergleich zum Protokoll einer mündlichen Diskussion, relativ gering.

### 3.2 Elemente der Visualisierung

*Vorüberlegungen*

Zur Visualisierung werden einfache Hilfsmittel verwendet, die universell einsetzbar sind. Der Umgang damit ist leicht zu erlernen, sodass Diskussionsteilnehmer problemlos und flüssig damit arbeiten können – sie sollen ja selbst mitvisualisieren. Die wesentlichen Elemente sind:



Die Elemente sind in der Darstellung gegenüber der Pinnwand leicht vergrößert (als Anhaltspunkt: das Rechteck misst ca. 21 x 10 cm). Sie bestehen aus dünnem Karton, der mit Filzstift be-



schrieben und an die Arbeitswand gepinnt, später evtl. zur Sicherung der Ergebnisse auf das Packpapier geklebt werden kann.

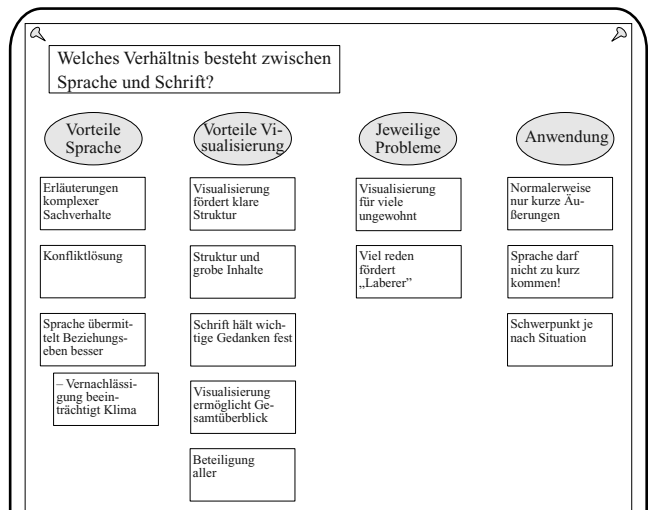
Der jeweils angegebene Verwendungszweck wird später verständlicher, wenn komplett gestaltete Tafeln vorgestellt werden. Er ist auch lediglich als Orientierung zu verstehen – dem Moderator steht im Prinzip frei, wie er das Material verwendet. Eine durchgängig gleiche Anwendung in verschiedenen Moderationen ist jedoch sinnvoll, da sich die Teilnehmer sonst immer wieder umstellen müssen.

Farben

Jede Kärtchenform wird in unterschiedlichen Farben angeboten. Verwendet werden z. B. weiß, gelb, hellblau, hellgrün und orange. Die Farben sind ansprechend, zugleich aber so dezent, dass sie nicht die darauf geschriebene Botschaft optisch übertönen. Sie sind sowohl auf die Hintergrundfarbe des Packpapiers (beige-braun), als auch auf die Farben der verwendeten Filzstifte (schwarz, blau und rot) abgestimmt.

Farbe/Form  
als Bedeutungsträger

Farben und Formen sind Bedeutungsträger:



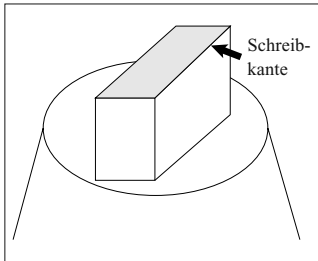
In diesem Plakat wurden Stichpunkte zum Verhältnis von Sprache und Schrift in Moderationen gesammelt. Die dazu verwendeten Rechtecke wurden nach Zusammengehörigkeit sortiert und mit Oberbegriffen versehen, die sowohl eine andere Farbe als auch eine andere Form als die Stichpunkte haben. Sie sind damit deutlich von diesen zu unterscheiden.

Durch die Verwendung von Farben und Formen werden also Zusammenhänge innerhalb eines oder zwischen mehreren Plakaten herausgestellt. Wichtig ist dabei, dass ein übersichtliches Bild entsteht. Man sollte mit Farb- und Formwechseln sparsam umgehen, z. B. maximal drei Farben pro Plakat verwenden.

Das dritte Element der Visualisierung, neben Form und Farbe, ist die Schrift. Auf sie muss besonderer Wert gelegt werden, da sie, etwa bei einer Gruppe mit 20 Teilnehmern, auch noch aus einer Entfernung von ca. acht Metern gut zu lesen sein muss.

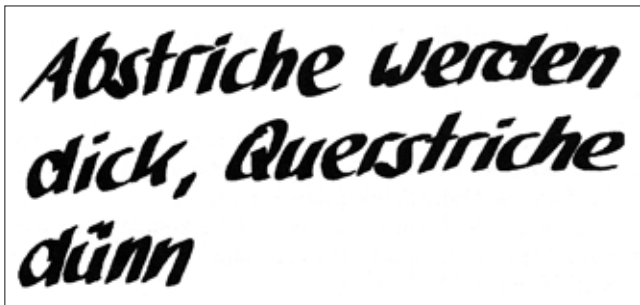
*Schrift*

Grundsätzlich werden Druckbuchstaben verwendet. Die Schriftgröße beträgt für Überschriften ca. 5 cm, für Kartentext ca. 2,5 cm.



Dabei werden besondere Stifte verwendet (z. B. edding 800 und edding Nr. 1), die keine runde, sondern eine rechteckige Spitze besitzen. Sie werden so gehalten, dass bei Abstrichen auf dem Papier ein breiter Strich entsteht, und dann beim Schreiben nicht

mehr gedreht. Beim edding Nr. 1 wird mit der Breitseite geschrieben, der Giebel zeigt zum Daumen; beim edding 800 wird der Giebel benutzt.



Um Platz zu sparen, werden die Ober- und Unterlängen (das sind l, g usw.) im Verhältnis zu den Mittellängen (a, o) sehr klein geschrieben. Bei einer Zeilenhöhe von 5 (Überschriften) bzw. 2,5 cm (Text) beträgt der Anteil der Mittellängen 3 bzw. 1,5 cm. Die Buchstaben werden innerhalb der Wörter eng zusammen ge-

schrieben. Um optisch besser zu gliedern, verwendet man Groß- und Kleinbuchstaben. EIN TEXT, DER AUSSCHLIESSLICH AUS GROSSBUCHSTABEN BESTEHT, IST VERHÄLTNISSMÄSSIG SCHLECHT ZU LESEN.

### 3.3 Die optische Gestaltung von Plakaten

*Visualisierung ist  
zielorientiert*

Bei der Zusammenstellung der Plakate ist darauf zu achten, dass die Darstellung eine bestimmte Wirkung auf den Betrachter hat. So ist aus einer reinen Stichpunktsammlung noch keine Gliederung zu erkennen, eine geordnete Darstellung zeigt nicht unbedingt Zusammenhänge, eine perfekt bis ins kleinste Eckchen gestaltete und gefüllte Pinnwand stellt keine Aufforderung zur Ergänzung derselben dar. Visualisierung wird zielorientiert vorgenommen und birgt immer die Gefahr der Manipulation in sich.

*Grundregeln*

Die Kunst der Darstellung liegt im Weglassen. Plakate sind einfach zu gestalten, sodass die Übersicht nicht verloren geht. In ihnen soll jeweils nur ein Gedanke bearbeitet werden, allerdings müssen alle wesentlichen Plakate sichtbar sein. Die Freifläche ist eines der wichtigsten Elemente, sie schafft Platz für Ergänzungen und regt zum Weiterdenken und Beteiligen an.

Neben der Selbstbeschränkung sind noch die Lesegewohnheiten zu beachten: Man liest von links nach rechts, dann von oben nach unten:

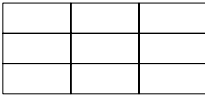
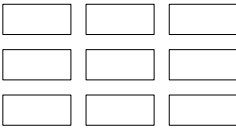
Entspricht der  
Gewohnheit

Kann ergänzt  
werden

*Kompositions-  
regeln*

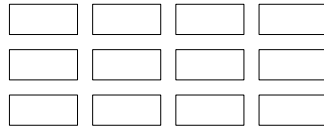
Schließlich wird eine Darstellung noch nach ihrer inneren Ordnung strukturiert: Überschriften oder Oberbegriffe werden durch Farbe, Form und/oder Schriftgröße betont.

Die Visualisierungen werden unter Beachtung von acht Kompositionsregeln gestaltet, die je nach Bedarf angewendet werden (nach Schnelle-Cölln 1988, S. 24 ff.).

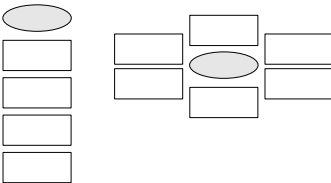


## 1. Figur und Grund

In unserer Wahrnehmung hebt sich die Figur (= Kärtchen) vom Grund (= Packpapier) ab. Für die Gestaltung von Plakaten bedeutet das, dass zwischen den Kärtchen etwas Platz gelassen werden muss, damit sie klar und mühelos als einzelne Elemente wahrgenommen werden können.

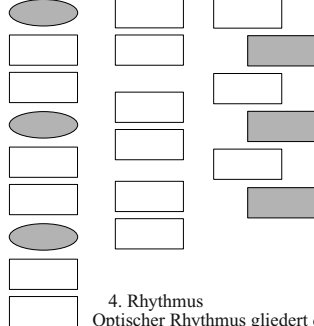


**2. Vollkommene Gleichmäßigkeit**  
Die vollkommene gleichmäßige Gestaltung einer Tafel hebt nichts hervor und bietet keine Gliederung. Sie ist Ausgangspunkt für die Weiterbearbeitung, z. B. durch Gliederung, Herausarbeitung des Wichtigen und Darstellung in einem aussagekräftigen Bild, das Zusammenhänge aufzeigt.



## 3. Reihung

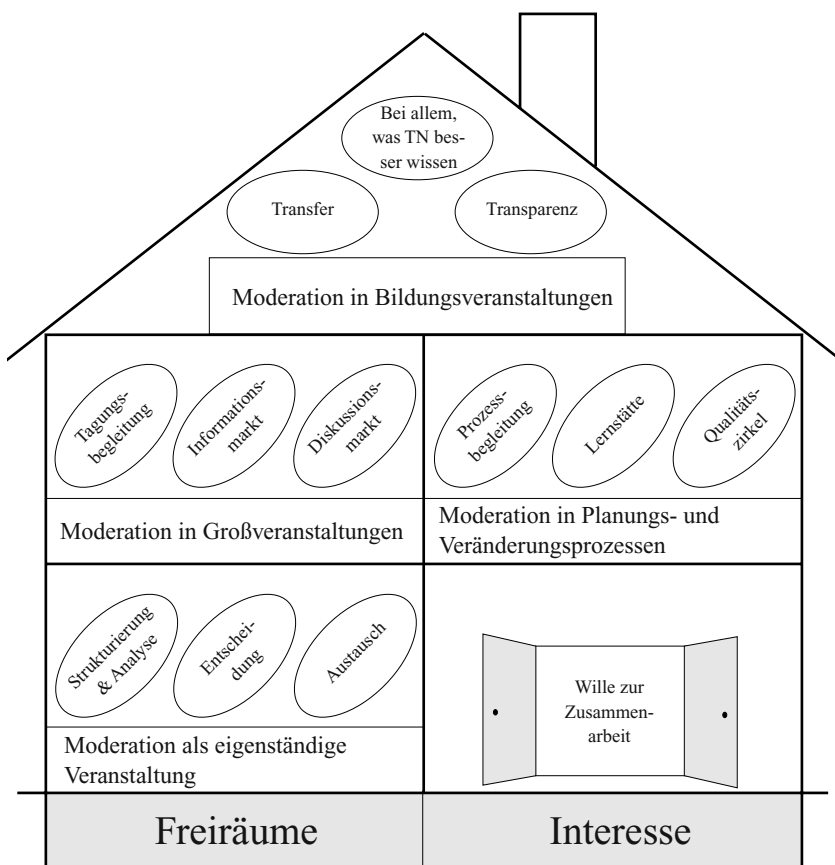
Sie ist u. a. die logische Fortsetzung der gleichmäßigen Anordnung. Die Themenstruktur wird sichtbar und kann weiterbearbeitet werden. Ihre Bedeutung wird durch die Form bestimmt. Die Figur links könnte z. B. darstellen, was unter dem hervorgehobenen Oberpunkt eingeordnet werden kann, rechts könnten sechs Aspekte eines Themas gezeigt sein. Eine Reihung sollte nicht zu viele Elemente enthalten, um nicht unübersichtlich zu wirken.



**4. Rhythmus**  
Optischer Rhythmus gliedert die Darstellung. Er ermöglicht einen schnellen Überblick und erleichtert das Erfassen von Zusammenhängen.

## 7. Anwendungsbereiche

Für eine Moderation lassen sich im Grunde keine klaren Anwendungsbereiche definieren, da sie ja den Bedürfnissen entsprechend angepasst, abgewandelt oder auch auszugsweise verwendet werden kann. Einige Abgrenzungen und Möglichkeiten können dennoch skizziert werden:



Moderationen können in verschiedenen Zusammenhängen angewendet werden: eigenständig, in Großveranstaltungen, begleitend bei Planungsprozessen bzw. Veränderungen in Organisationen oder auch im Rahmen von Bildungsveranstaltungen. Zu beachten ist dabei, dass Moderationen immer bestimmte Voraussetzungen fordern und Ergebnisse hervorbringen.

Das Fundament einer Moderation bilden Freiräume und Interesse der Teilnehmer. Freiräume sind notwendig, weil die aktivierende und auf Aktivität angewiesene Zusammenarbeit Folgen haben können muss; die Teilnehmer kommen sich sonst zu Recht getäuscht vor. Voraussetzung für die Aktivität wiederum ist Interesse am Thema. Wichtig ist übrigens, dass die Handlungsspielräume nicht nur real vorhanden sind, sondern auch als gegeben erlebt werden, was keineswegs selbstverständlich ist.

Sind diese Vorbedingungen gegeben, so bildet der Wille zur Kooperation gewissermaßen die Tür zur Moderation. Liegen die Teilnehmer miteinander regelrecht im Krieg, so kommt keine vernünftige Zusammenarbeit zustande. „Heiße“ Konflikte müssen daher im Vorfeld so weit bearbeitet werden, dass sie in eine „moderate“ Zone gelangen. Das gilt umgekehrt auch für Konflikte, die zu Versteinerung, Resignation oder Rückzug geführt haben.

In der „moderaten“ Zone können Interessensgegensätze bis hin zu Verhandlungssituationen bearbeitet werden.

In diesem Rahmen kann Moderation als eigenständige Veranstaltung angewendet werden zur Analyse und Strukturierung komplexer Probleme, zur Entscheidungsfindung oder auch einfach als Möglichkeit, den Austausch vieler Menschen auf effiziente Weise zu organisieren.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Methode nicht unterfordert wird. Ihre Anwendung ist umso mehr angebracht, je höher die Komplexität des zu behandelnden Themas ist und je mehr Menschen an der Veranstaltung teilnehmen. Wenn fünf Mitarbeiter einer Einrichtung ihren Dienstplan für die nächste Woche mit Pinnwänden, Kärtchen und einem Moderator festlegen, so ist zu erwarten, dass sie bald eine gesunde Abneigung gegen dieses Verfahren entwickeln werden.

Um den Austausch von Menschen zu organisieren besteht auch die Möglichkeit, Elemente der Methode in übliche Diskussionsformen zu übernehmen. So können z. B. in Besprechungen zunächst in einer Mind-Map die wichtigen Themen als Hauptäste gesammelt, mit dem voraussichtlichen Zeitbedarf versehen und

*Grundvoraussetzungen*

*Eigenständige Veranstaltung*

*– Keine Unterforderung*

*– Elemente in Diskussionen*

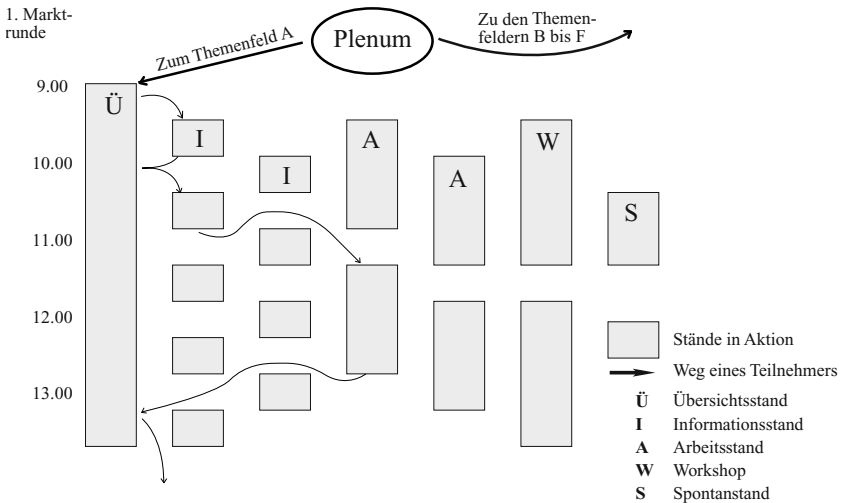
ihrer Reihenfolge nach geordnet werden. Der weitere Ablauf entspricht dann dem üblichen mündlichen Austausch. Anhand der Mind-Map ist es allerdings viel leichter, am jeweiligen Thema zu arbeiten und den Zeitplan einzuhalten; man sieht ja vor sich, was alles noch ansteht. Außerdem können Ergebnisse jeweils nach oder während der Diskussion für alle sichtbar festgehalten werden.

*Moderation  
in Großveranstaltungen*

Ein anderer Anwendungsbereich für Moderationen sind Großveranstaltungen. Einerseits können sie tagungsbegleitend eingesetzt werden, also z. B. als offene bzw. interaktive Elemente in einer Veranstaltung, die vor allem auf Vorträgen aufbaut. Andererseits gibt es die Möglichkeit, auf der Basis von Moderationen den Austausch von mehr als tausend Menschen zu organisieren. „Klassische“ Formen sind Informations- und Diskussionsmarkt.

– *Informationsmarkt*

Der Begriff „Informationsmarkt“ ist wörtlich zu verstehen: ein Markt, auf dem Informationen geboten und in der gleichen Währung gezahlt werden. Er kann z. B. sinnvoll sein, wenn ein neu entwickeltes Konzept von vielen Betroffenen diskutiert und vertieft werden soll oder, umgekehrt, viele Menschen ein Konzept entwickeln sollen und ihnen dafür bestimmte Informationen als Grundlage gegeben werden müssen. Ein Schema soll die Arbeitsweise und das Zusammenwirken der verschiedenen Standtypen verdeutlichen (nach Schnelle 1981).



Beispiel für Zeitablauf und Standtypen eines Informationsmarktes

Die Teilnehmer des Informationsmarktes können sich frei zwischen den verschiedenen Ständen bewegen. Als Leitfaden bekommen sie eine kleine Broschüre, einen Marktführer.

Ein Übersichtsstand kann bis zu 100 Leute aufnehmen. In ihm werden übergreifende Informationen gezeigt.

In Informationsständen liegt das Schwergewicht auf der Information über einzelne Themen, bei denen ein größeres Publikum angesprochen werden soll. Mit bis zu 40 Besuchern können auch kurze Interaktionssequenzen eingebracht werden, wie z. B. die Bewertung eines vorgestellten Lösungsansatzes.

Arbeitsstände sind vollständig auf Interaktionen angelegt. Sie dienen zur Problembearbeitung in einem Kreis von maximal 25 Teilnehmern. Die Ergebnisse werden danach, ebenso wie bei den Workshops oder evtl. den Informationsständen, für die Präsentation im Plenum aufbereitet, indem sie zusammengefasst und vergrößert werden (Overheadprojektor). Sie können auch in einen Übersichtsstand aufgenommen werden.

Workshops unterscheiden sich von Arbeitsständen durch die kleinere Zahl der Mitarbeitenden (10 bis 15) und durch einen anderen Themenschwerpunkt. In ihnen werden vorwiegend Verhaltensprobleme besprochen.

Spontanstände schließlich dienen zur Bearbeitung von Themen, die entweder im Lauf der – zeitaufwändigen – Vorbereitung oder in der Veranstaltung selbst entstehen.

Die Koordination der Stände sowie der Austausch von Informationen, die während des Marktes erarbeitet werden, erfolgt über ein Regieteam. Rückmeldungen über Ergebnisse der Interaktionsstände können im Übersichtsstand und in Plenumstreffen (morgens und nachmittags) gegeben werden.

Der Diskussionsmarkt funktioniert nach dem gleichen Prinzip: Die Teilnehmer werden in kleine moderierbare Gruppen aufgeteilt, deren Ergebnisse und Themen von einem Regieteam koordiniert werden. Der Unterschied zum Informationsmarkt liegt darin, dass keine vorgegebenen Informationen angeboten werden.

– *Diskussions-*  
*markt*

Die Moderation großer Gruppen hat sich in den letzten Jahren stark verbreitet. Einen Überblick dazu bietet der Beitrag von Carole Maleh in diesem Buch (s. S. 225 ff.).



- Prozessbegleitung* Ein großer Anwendungsbereich von Moderation ist die Begleitung von Prozessen. Dabei kann es sich ebenso um langfristige und langwierige Planungen handeln wie um organisatorische Veränderungsprozesse. In beiden Fällen kann ein regelmäßiger geordneter Austausch der Beteiligten und Betroffenen sinnvoll sein.
- Lernstätte, Qualitätszirkel, Werkstattzirkel* Sonderfälle der Prozessbegleitung stellen Lernstätten, Qualitäts- und Werkstattzirkel dar. Diese Formen, Arbeiter in Problemlösungen in Betrieben einzubeziehen, werden in Deutschland seit den 70er-Jahren eingesetzt. Im Prinzip sind es regelmäßige Treffen von Beschäftigten, die sich je nach Modell über unterschiedlich lange Zeit mit Problemen an ihrem Arbeitsplatz auseinandersetzen. Ziele sind Steigerung der Produktivität bzw. Produktqualität, der Mitarbeiterqualifikation, -zufriedenheit und -motivation, je nach Ansatz mit unterschiedlichem Schwerpunkt.
- Moderation in Bildungsveranstaltungen* Schließlich lassen sich Moderationen noch in Bildungsveranstaltungen einsetzen. Sie können den Transfer von Wissen auf die Lebenspraxis erleichtern, Transparenz herstellen und, ganz allgemein gesagt, überall eingesetzt werden, wo Teilnehmer etwas besser wissen als der Dozent.
- *Transfer* Die Konsequenzen, die theoretisch vermitteltes Wissen für das eigene Leben haben kann, sind oft nicht direkt ableitbar. Hier kann eine kurze Moderation vermittelnd wirken. Eingesetzt werden könnte z. B. eine Einpunktfrage („Wie groß ist die Bedeutung für Ihr alltägliches Leben?“) in Verbindung mit einer Zuruffrage („Wie könnte ... von Ihnen praktisch genutzt werden?“). Falls ausreichend Zeit zur Verfügung steht, kann Kleingruppenarbeit noch sinnvoller sein, da sie, im Vergleich zu einer Zuruffrage, eine deutlich tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema bewirkt. In jedem Fall werden die Ideen der ganzen Gruppe nutzbar, sodass der Einzelne nicht ausschließlich auf seine eigenen Überlegungen zum Transfer angewiesen ist.
- *Transparenz* Transparenz in einer Gruppe ist ein anderer Bereich, in dem Moderationselemente sinnvoll eingesetzt werden können. „Wie empfinden die anderen das Klima in unserem Seminar?“, „Welche Einstellung haben die anderen zum Thema?“ oder „Welche Erwartungen haben die anderen?“ sind Fragen, die Teilnehmer von Bildungsveranstaltungen insbesondere, jedoch nicht nur, in Anfangssituationen beschäftigen und verunsichern. Eine Einpunkt-, Zuruf- oder Kartenabfrage oder Mind-Map kann hier Klarheit schaffen. Mit einer schlichten mündlichen Frage, die der

Seminarleiter stellt, kann das meist nicht erreicht werden: Man hat nicht so viel Zeit zum Überlegen, was man sagen möchte, man traut sich nicht, man orientiert sich an dem, was andere schon vorher äußerten.

In vielen Bereichen besitzen Seminarteilnehmer Wissen, über das der Leiter nicht verfügt. Damit ist nicht nur Fachwissen in Spezialbereichen gemeint. Die Teilnehmer kennen z.B. ihre Interessen und könnten daher die Inhalte einer Veranstaltung zumindest teilweise selbst festlegen oder mitbestimmen. Mit einer Kartenabfrage oder einer Mind-Map können sie dabei unterstützt werden, ihre evtl. nur bruchstückartig bewussten Erwartungen zusammenzutragen und zu strukturieren.

– *Teilnehmer*  
*wissen mehr als*  
*Leiter*

Ein Sonderfall dieses Mehrwissens sind Feedback-Situationen. Rückmeldungen über Lernerfolge oder Empfindungen in bestimmten Kurssituationen lassen sich mit Einpunktfragen oft wesentlich effizienter bekommen als mit mündlichen Nachfragen.

– *Feedback*

In jeder Situation, in der Moderation eingesetzt wird, muss der Unterschied zwischen Moderation und Manipulation bedacht werden – ganz besonders in Bildungsveranstaltungen. Moderation darf nicht instrumentalisiert werden, um Menschen mal eben ein bisschen zu aktivieren. Ihre selbstständige Arbeit muss Folgen haben können; Konflikte oder Rückzugsverhalten sind ansonsten vorprogrammiert.

*Moderieren, nicht*  
*manipulieren*

---

## **Zweiter Teil**

### **Die Zukunftswerkstatt**

---

1. Entwicklung	111
2. Ziele	114
3. Einführung in die Methode	122
4. Die Phasen der Zukunftswerkstatt	131
5. Anwendungsbereiche	214
6. Zukunftswerkstatt und Moderationsmethode: Vergleich der Wirkungsgefüge	220

---

Die Zukunftswerkstatt ist eine zweite große Moderationsform, die sich unabhängig von der Moderationsmethode entwickelt hat. Auch die Zukunftswerkstatt zielt darauf ab, Menschen darin zu unterstützen, effizient in einer Gruppe zusammenzuarbeiten. Sie besitzt jedoch einen anderen Hintergrund als die Moderationsmethode: Während diese vor allem im Zusammenhang mit Planungs- und Managementfragen in Unternehmen angewendet wurde und wird, zielte die Zukunftswerkstatt von Anfang an auf eine weiter gehende Demokratisierung der Gesellschaft ab. Menschen, über die normalerweise bestimmt wurde, sollten aktiviert, zur Selbstbestimmung über ihr eigenes Leben motiviert und dabei methodisch unterstützt werden.



## 1. Entwicklung

Die Ursprünge der Zukunftswerkstatt liegen in den frühen 60er-Jahren. Sie entstanden aus der Kritik sozial engagierter Zukunftsforscher an der damaligen Futurologie. Diese konzentrierte sich auf technische Aspekte und wurde von Interessengruppen aus Wirtschaft, Politik und Militär vereinnahmt. Experten entwarfen „wünschenswerte“ Zukunftsszenarien und die Interessengruppen versuchten dann, diese Pläne langfristig in die Realität umzusetzen. Wissen um die Möglichkeiten der Zukunft wurde als Machtfaktor erkannt.

*Ursprünge*

Die betroffenen Menschen wurden in diese Gestaltungsversuche nicht einbezogen. In einer rapide wachsenden Expertokratie wurde über sie bestimmt, wobei technische Gesichtspunkte bei Weitem stärker gewichtet wurden als soziale.

Gegen diese Tendenz wandte sich u. a. der Zukunftsforscher und Schriftsteller Robert Jungk. Über mehrere Jahre hinweg entwickelte er die Zukunftswerkstatt als Gegenentwurf. Im Zentrum standen dabei drei Ziele, die auch heute noch die Grundidee der Zukunftswerkstatt darstellen.

*Ziele der Zukunftswerkstatt*

Der Hauptgedanke ist, dass Menschen über ihr eigenes Leben bestimmen sollen. Der Fremdbestimmung durch mächtige Interessengruppen soll ebenso entgegengewirkt werden wie der durch wohl meinende Verwaltungen; mit technischen Mitteln geschaffene Fakten sollen nicht ohne Beteiligung der Betroffenen das Leben gestalten. Insofern soll die Gesellschaft demokratisiert werden. Damit ist nicht gemeint, dass in Zukunftswerkstätten Entscheidungen getroffen werden sollen. Sie sollen Mitbestimmung und Einmischung ermöglichen.

*– Demokratisierung*

Das Ideal des Gedankens der Zukunftswerkstätten ist, dass sie an jedem Ort stattfinden, an dem gesellschaftliche Probleme auftauchen. Gemeinden sollten ständig Räume dafür bereithalten, sodass eine lebendige Demokratie „von unten“ entstehen könnte.

Die Demokratisierung soll erreicht werden, indem sich Menschen Gedanken über ihre eigene Zukunft machen, eigene Vorstellungen entwerfen. Ausgangspunkt ist dabei nicht das Expertenniveau. Es geht nicht darum, mit Wissenschaftlern

*– Zukunftsentwürfe der Betroffenen*

über fachspezifische Zusammenhänge und deren Einfluss auf die Gesellschaft zu diskutieren. Die Zukunftswerkstatt geht vielmehr von zwei Grundressourcen jedes Menschen aus: einerseits dem Wissen über die eigenen Lebensumstände, andererseits der Phantasie, den Wunschvorstellungen und Träumen von idealen Zuständen. Auf dieser Basis soll über die eigene Zukunft nachgedacht werden. Themen von Zukunftswerkstätten müssen dabei nicht vordergründig politisch sein. Der Bereich umspannt „Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Uni“ oder „Neue Technologien am Arbeitsplatz“ ebenso wie „Leben in unserer Straße“ oder sogar „Beziehungen“. Jede bewusste Zielsetzung einer Gruppe von Menschen wirkt in ihrer Umsetzung in mehr oder weniger großem Ausmaß politisch.

- *Aktivierung* Voraussetzung dieser politischen Wirkung ist allerdings noch die Bemühung um die Durchsetzung von Entwürfen. Die Vorstellungen entstehen ja nicht in einem luftleeren Raum, der beliebig zu füllen wäre. Vielmehr werden sich gerade bei Themen aus der Politik oft Interessenskonflikte mit anderen Beteiligten ergeben. Insofern ist die – politische – Aktivierung von Menschen ein weiteres Ziel der Zukunftswerkstatt.

*Methodische Entwicklung* Ebenso wie in der Moderationsmethode war viel Experimentieren notwendig, um zu einer ausgereiften Methode zu kommen. So wurde etwa 1965 bei einer Veranstaltung in Wien den um einen Tisch sitzenden Bürgern einfach die Frage gestellt, wie sie sich denn die Zukunft vorstellen würden. Die recht zähe Resonanz zeigte, dass auf diesem direkten Weg wenig Zielphantasie zu wecken war.

Nach einigen Anfangsschwierigkeiten entwickelte sich die Zukunftswerkstatt aber sehr schnell weiter. Brainstorming wurde genutzt, um die Phantasieentwicklung zu fördern, Visualisierung erleichterte das Festhalten der Beiträge, ein Phasenschema wurde entworfen, das das gemeinsame Werken strukturierte und bis heute das Kernstück der Methode bildet: In der *Kritikphase* wird Kritik am bestehenden Zustand gesammelt, in der *Utopie-* oder *Phantasiephase* ein utopischer Gegenentwurf aufgestellt, aus dem in der *Realisierungsphase* eigene Zielvorstellungen und Handlungsmöglichkeiten entworfen werden.

*Verbreitung* Ende der 70er-Jahre wurde die Anfrage nach Zukunftswerkstätten so groß, dass Robert Jungk und Norbert Müllert ein Buch darüber schrieben, das als Einführung und Anleitung für Interessierte dienen sollte: „Zukunftswerkstätten: Mit Phantasie gegen

Routine und Resignation“. Die Veröffentlichung regte wiederum die weitere methodische Ausarbeitung an und führte zu einer Ausweitung der Anwendungsgebiete. Die Werkstätten wurden nicht mehr nur eingesetzt, um Betroffene bei eigenen Zukunftsentwürfen zu unterstützen und damit eine Demokratisierung der Gesellschaft zu erreichen. Sie wurden z.B. als offenes und aktivierendes Element in Bildungsveranstaltungen integriert, sie wurden als Möglichkeit genutzt, Probleme anzureißen und zu durchdringen, und sie wurden sogar im Umgang mit persönlichen Problemen verwendet.

Bis Mitte der 90er-Jahre war die Zukunftswerkstatt neben der Moderationsmethode die zweite große Moderationsform im deutschsprachigen Raum. Die beiden eng verwandten Ansätze waren aber personell und in ihren Einsatzbereichen klar getrennt. Ein Moderationsmethode-Moderator wusste meistens wenig von der Zukunftswerkstatt und umgekehrt. Wirtschaft war die Domäne der Moderationsmethode, in Bürgerinitiativen und Bildungsstätten fand sich die Zukunftswerkstatt.

Diese Trennung gibt es heute kaum mehr. Moderatoren kennen meist beide Methoden und Zukunftswerkstätten sind inzwischen in der Unternehmensberatung salonfähig.

Im Folgenden stelle ich eine Form der Zukunftswerkstatt dar, die ich in zweierlei Hinsicht für sehr schlüssig halte: in Bezug auf die ursprünglich mit dieser Methode verfolgten Absichten und in Bezug auf eine klare Abgrenzung von der Moderationsmethode. Praktiziert werden außerdem viele Mischformen der beiden Verfahren und andere Werkstattmodelle, die in der Auseinandersetzung mit bestimmten Arbeitsgebieten entstanden (z. B. Stange u. a. 1987 oder Lutz 1983, Übersicht in Lechler 1992).

*Hier behandelte  
Form*



## 2. Ziele

Die drei grundlegenden Ziele der Zukunftswerkstatt wurden schon angesprochen:

- Die Einbeziehung von möglichst vielen Betroffenen in politische Fragen soll zu einer Demokratisierung der Gesellschaft führen.
- Diese Betroffenen sollen eigene Zukunftsentwürfe auf der Grundlage ihrer Wünsche und ihrer Phantasie erstellen.
- Sie sollen politisch aktiviert werden, sodass sie ihre Zukunftsvorstellungen auch offensiv vertreten.

Im konkreten Einzelfall steht zwar eine bestimmte Problemlösung im Vordergrund, die drei Ziele liegen aber dem ganzen Konzept „Zukunftswerkstatt“ zugrunde. Insofern ist eine genauere Betrachtung zentral für dessen Verständnis, gerade auch in der Abgrenzung zu der Moderationsmethode.

Welche Anforderungen muss die Methode vor diesem Hintergrund erfüllen?

### 2.1 Demokratisierung der Gesellschaft

„Demokratisierung“

Die Belebung der Demokratie, die intensive Einbeziehung vieler Menschen in gesellschaftliche Prozesse, ist das erste Ziel des Konzepts „Zukunftswerkstatt“. Um nochmals zu verdeutlichen, dass die Inhalte sich dabei nicht auf politische Entscheidungen beschränken, folgt eine kurze Zusammenstellung von Themenbereichen, denen Ergebnisse aus Zukunftswerkstätten zugeordnet werden können. Zugrunde liegen etwa 70 Werkstätten, die Ende der 80er- und Anfang der 90er-Jahre durchgeführt wurden (nach Müllert/ Kuhnt 1996, S. 21 f.):

- Menschengemäße Kommunikation (ca. 30 %)
- Neue Berufe, Arbeitsplätze, Tätigkeitsfelder (ca. 20 %)
- Offenes Lernen, Erfahren und Erleben (ca. 15 %)
- Ökologisch ausgerichtete Lebensumwelt (ca. 15 %)
- Gesellschaftliches und politisches Aktivwerden mit Schwerpunkt auf Konzepten der Mitbestimmung (ca. 10 %, „Politik“ im üblichen Sprachgebrauch)

Will die Methode tatsächlich einer Demokratisierung der Gesellschaft dienen, so muss sie zwei grundlegenden Anforderungen genügen. Sie muss die Möglichkeit bieten, viele Menschen zu erreichen, und sie muss als Instrument geeignet sein, mit dem Problemlösungen und Zielvorgaben für Entwicklungen entworfen werden können. Fächert man diese Kriterien weiter auf, so ergibt sich die folgende Aufstellung:

#### *Einbeziehung vieler Menschen*

- Weite Verbreitung möglich
  - Methode leicht zu lernen, keine aufwändige Ausbildung
  - Kein besonderer Aufwand erforderlich (Material/Geld)
  - Nicht ortsgebunden
- Verbreitung wahrscheinlich
  - Macht Spaß
  - Vermittelt Erfolgserlebnisse
- Für weite Bevölkerungsschichten zugänglich
  - Passend für jeden Bildungsgrad
  - Keine Spezialkenntnisse nötig

#### *Entwurfsinstrument*

- Anpassungsfähig an verschiedene Problemstellungen
- Erfahrungen und Vorstellungen der direkt Betroffenen können einbezogen werden
- Integration der Bedürfnisse verschiedener Menschen
  - Integration möglich
  - Überschreiten von Egoismen in Methode angelegt
- Überschreitung des linear-kausalen Denkens: Denken in komplexen Zusammenhängen
  - Darstellung großer Zusammenhänge möglich
  - Darstellung von Details möglich
  - Zusammenwirken unterschiedlicher Menschen/Denkansätze
- Lückenlose Dokumentation des Prozesses
  - Nachvollziehbarkeit ist für Außenstehende gegeben
  - Zunächst vernachlässigte Aspekte können in ihrem Kontext erkannt und erneut aufgegriffen werden

Den meisten dieser Anforderungen könnte auch die Moderationsmethode entsprechen. Ein wesentlicher Unterschied zeigt sich jedoch bei der Möglichkeit der Verbreitung: Das teure Material der Moderationsmethode ist nur begrenzt geeignet.

*Anforderungen*

*Zukunftswerkstatt und Moderationsmethode*

## 2.2 Zukunftsentwürfe auf der Basis von Wünschen und Phantasie

- Definition von Zielen* Bei jeder Problemstellung ergibt sich die Frage, in welcher Richtung Lösungen gesucht werden sollen, d.h. die Frage nach einer Zieldefinition. In vielen Situationen ist der Sollzustand weit gehend vorgegeben: Wenn in einer Fertigungsabteilung der Ausschuss zu hoch ist, muss er eben gesenkt werden. Die Frage ist dann lediglich, auf welche Weise das geschehen soll.
- *Gesellschaftliche Problemstellungen* Bei gesellschaftlichen Problemstellungen ist die Situation anders. Vorgegebene Ziele fehlen. Wenn die Lebensqualität in einer Gemeinde niedrig ist und die Bewohner sich nicht wohl fühlen, kann daraus nicht direkt abgeleitet werden, in welche Richtung sich die Gemeinde verändern soll. Soll es mehr Grün geben? Bessere Versorgung mit Geschäften? Bessere Verkehrsanbindung? Weniger Verkehr? Straßencafés? Spielplätze? Andere Bebauung? Und wie sollen diese Teilaspekte jeweils konkret gestaltet werden?
- *Ausgangspunkt: Wünsche, Phantasie* Die Zukunftswerkstatt setzt hier auf die Wünsche der Bewohner bzw. der von einem Problem Betroffenen. Das ausführliche Thematisieren von Vorstellungen über Idealzustände, das phantasievolle Ausspinnen dieser Ansätze ist die Grundlage der Zielfindung. Die Aufgaben des rationalen Denkens liegen vor allem im Überprüfen der Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit von Entwürfen, die auf der Basis von Wünschen entstehen.
- Probleme* Bei diesem Vorgehen zeigen sich einige Probleme, die sich zwar bei rein „rationaler“ Planung ebenfalls ergeben, dort aber nicht so augenscheinlich sind. Auch bei dieser fließen Wertvorstellungen ein, allerdings verstecken sie sich meist hinter Zahlen.
- Zunächst einmal hat natürlich jeder Mensch seine eigenen Idealvorstellungen: Der eine würde am liebsten mitten im Grünen leben, der andere, sein Nachbar, zöge es vor, wenn er keine zehn Schritte tun müsste, um in sein Auto steigen zu können. Die Methode muss also hier eine sinnvolle Auseinandersetzung bzw. evtl. eine Integration der verschiedenen Wünsche ermöglichen – übrigens widersprechen sich oft sogar die Vorstellungen ein und desselben Menschen.
- Ein zweites Problem hängt eng damit zusammen: Entstehen Wünsche nicht weit gehend durch Manipulation? Werden Bedürfnisse nicht künstlich erzeugt? Ist eine Zukunftswerkstatt unter diesen Bedingungen nicht Erfüllungsgehilfe der Werbung? Auch diese Gefahr ist methodisch zu berücksichtigen.

*Wünsche (wieder)finden*

*Anforderungen*

- Teilweiser Abbau rationalistischer Denkgewohnheiten
- Anregung zum Träumen
- Möglichst weit gehende Ausblendung kurzfristig aktueller, z. B. durch Werbung erzeugter Bedürfnisse

*Wünsche äußern*

- Angenehme, offene Gruppenatmosphäre, Vertrauen zu anderen
- „Spinnen“ als Gruppennorm
- Unterschiedliche Gedanken erwünscht

*Auseinandersetzung mit Wünschen anderer*

- Erkennen und Akzeptieren der Wünsche anderer
- Relativieren der eigenen Vorstellungen
- Integrationsmöglichkeiten suchen

*Probleme beachten, aber nicht zur ausschließlichen Basis der Entwürfe machen*

- Ableitung von Lösungen auch aus Problemen, d. h. durch Abschaffung kritisierter Zustände
- Suche nach Zielen und Problemlösungen mithilfe von Phantasie/Kreativität
- Überschreiten der Innenlogik eines Problems, Sehen größerer Zusammenhänge

*Verbindung von Wunschenken und realen Möglichkeiten*

- Erfassen realer Möglichkeiten
- Synthese aus Wunsch und Realität herstellen
  - Kein vorschnelles Aufgeben scheinbar nicht realisierbarer Ideen
  - Keine übertriebenen Hoffnungen/ Ansprüche
  - Empfinden der Kluft zwischen Realität und Anspruch als Herausforderung zur Überwindung

Hier zeigen sich schon sehr deutliche Unterschiede zur Moderationsmethode. Wie später noch dargestellt wird, hat die zentrale Stellung der Phantasie in der Zukunftswerkstatt massive Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche der Moderation: Thema, Material, Frage- und Antworttechniken, Ablaufplanung.

*Zukunftswerkstatt und Moderationsmethode*

## 2.3 Politische Aktivierung der Teilnehmer

*Aktivierung  
– aber wie?*

Der dritte Punkt, um den es im Konzept „Zukunftswerkstatt“ geht, ist die politische Aktivierung. Grundsätzlich bezieht sich das im Sinne des Demokratisierungsgedankens auf die ganze Bevölkerung, konkret jedoch auf die Teilnehmer der jeweiligen Werkstatt. Das Gewicht dieses Aspekts variiert dabei stark mit dem Thema: Bei „Wohnen im Stadtteil Steinbühl“ hat die Durchsetzung der Arbeitsergebnisse einen ganz anderen Stellenwert als bei „Beziehungen“.

Das Aktivieren von Menschen ist ein Thema vieler Bürgerinitiativen und Verbände. Dazu werden unterschiedliche Methoden eingesetzt. Beliebt war z. B. der Versuch, Menschen Angst um die Welt zu machen, in der sie leben (vgl. z. B. Anders 1987). Dieser Ansatz wirkt aber meines Erachtens eher umgekehrt, nämlich lähmend.

*Erklärungs-  
ansätze für  
Inaktivität*

Um Ansätze zur Aktivierung von Menschen zu finden, soll hier zunächst einmal dargestellt werden, warum es in gewisser Weise sinnvoller ist, sich nicht gesellschaftlich zu engagieren. Dazu werden zwei Erklärungsansätze aus der Psychologie vorgestellt, das „persönliche Kontrollbedürfnis“ und die „kognitiven Dissonanzen“. Damit kann und soll Inaktivität nicht umfassend erklärt werden. Es sollen aber Aspekte deutlich werden, die die Bereitschaft zu Engagement wesentlich beeinflussen, und auf dieser Basis können wiederum Forderungen an die Methode „Zukunftswerkstatt“ formuliert werden.

– *Kontroll-  
bedürfnis*

Das Bedürfnis nach „kognizierter Kontrolle“ besagt, dass es emotional belastend wirkt, wenn wir den Eindruck haben, unser Schicksal nicht selbst in der Hand zu haben. Wir brauchen das Gefühl, unser Leben zu kontrollieren.

Politisches Handeln in einer als belastend oder gefährdend erlebten Situation zeigt im positiven Fall *irgendwann* einmal Wirkung, sofern es kein lokales Problem ist jedenfalls nicht in absehbarer Zeit. Die persönliche Erwartungshaltung dürfte meistens sogar noch niedriger liegen: „Die machen doch sowieso, was sie wollen.“ Insofern ist es für den Einzelnen psychologisch, mit scheinbar kontrollierbaren Maßnahmen Einfluss auf die Situation zu nehmen: Man versucht nicht, auf die Gestaltung des Stadtteils Einfluss zu nehmen, sondern man setzt sich am Wochenende ins Auto und fährt ins Grüne. Oder auf anderer Ebene: Man geht nicht politisch gegen die Zerstörung der Ozon-

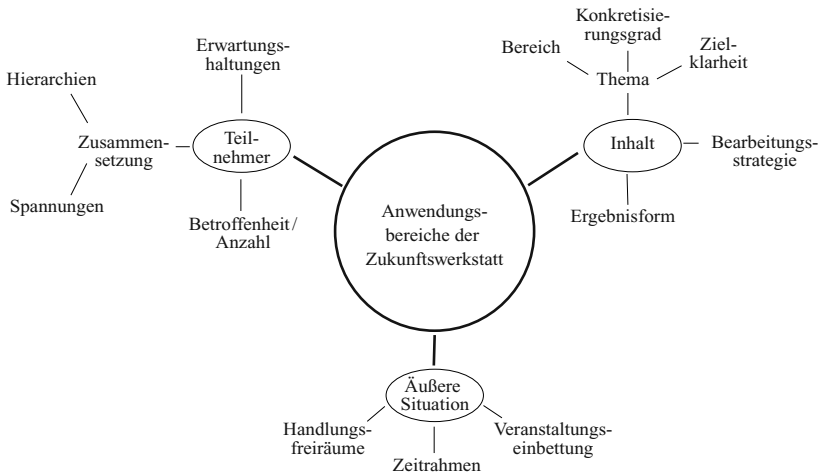
## 5. Anwendungsbereiche

Die Anwendungsmöglichkeiten der Zukunftswerkstatt ähneln denen der Moderationsmethode. Die Unterschiede liegen vor allem in Details.

### Grundlagen

Die Grundvoraussetzungen der Anwendung sind zunächst gleich. Auch in der Zukunftswerkstatt müssen die Teilnehmer an dem Thema interessiert sein, sie müssen zusammenarbeiten wollen und sie müssen Handlungsfreiräume haben bzw. sich schaffen können. Im Einzelnen gibt es allerdings schon bei diesen Grundlagen Unterschiede. Sie werden unten, im Zusammenhang, ausgeführt.

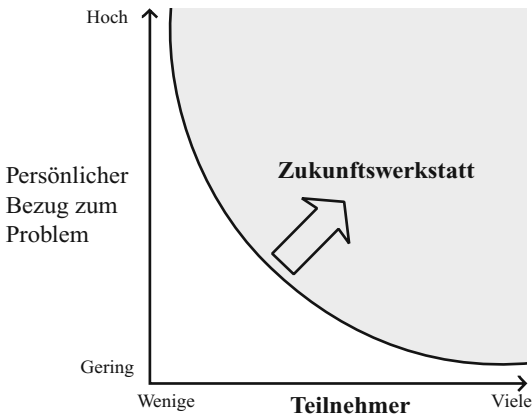
Ob eine Zukunftswerkstatt in einer gegebenen Situation sinnvoll ist, kann an drei Faktoren überprüft werden: an den (möglichen) Teilnehmern, am Inhalt und an den Rahmenbedingungen.



Teilnehmer  
– Anzahl,  
Betroffenheit,  
Wissen

In Bezug auf die Teilnehmer der Zukunftswerkstatt ist zunächst ihre Anzahl und ihre Betroffenheit durch das Thema bedeutsam. Mit wenigen Teilnehmern, etwa unter zehn, ist eine Zukunftswerkstatt nur sinnvoll, wenn sehr großes persönliches Interesse am

Thema besteht. Zusätzlich muss einiges Wissen darüber gegeben sein. Ist die Betroffenheit bzw. das Wissen zu gering, so besitzen die Teilnehmer weder genügend Engagement noch genügend Ressourcen um sich gegenseitig anzuregen; die Werkstatt wird wahrscheinlich fade und bleibt einigermaßen inhaltsleer. Sind dagegen viele Teilnehmer anwesend, müssen Wissen, Interesse und Engagement des Einzelnen nicht so ausgeprägt sein. Viele verschiedene Menschen bedeuten auch viele verschiedene Sichtweisen, die gegenseitige Anregung ist hoch. Ist jemand an einem bestimmten Teilbereich nicht interessiert, so hat er bei parallelen Themenbearbeitungen in mehreren Kleingruppen Auswahlmöglichkeiten. Außerdem kann man sich auch einmal eine Zeit lang zurücknehmen, wenn genügend andere Teilnehmer da sind.



Die persönliche Betroffenheit ist in der Moderationsmethode nicht im gleichen Ausmaß nötig wie in der Zukunftswerkstatt. Das hängt mit Besonderheiten der Fragestellung zusammen (vgl. S. 127), vor allem aber ist die Moderationsmethode stärker rational orientiert. Sie ist kaum auf emotionale Dynamik angewiesen, insofern kann sie auch bei wenigen Teilnehmern mit mäßiger Betroffenheit eingesetzt werden.

Der zweite wesentliche Aspekt ist die Gruppenzusammensetzung. Die Zukunftswerkstatt ist, im Vergleich zur Moderationsmethode, weniger geeignet, mit Hierarchien und Spannungen in der Gruppe umzugehen.

– Gruppenzusammensetzung

- *Hierarchien* Hierarchien können in der Moderationsmethode einigermaßen umgangen werden, indem anonymitätsbewahrende Techniken eingesetzt werden. Das ist in der Zukunftswerkstatt nicht so gut möglich (vgl. S. 142 f.).
- *Spannungen* Auch Spannungen in der Gruppe können in der Zukunftswerkstatt schlechter aufgefangen werden, wenn sie ein bestimmtes Maß überschreiten. Im Vergleich zur Moderationsmethode fehlt einerseits die klare, übersichtliche Strukturierung, die sachliche Arbeit fördert, andererseits das ständige Achten auf Transparenz, durch die Interessensgegensätze samt ihren Konsequenzen für die Stimmung offen gelegt und besprechbar werden. Stattdessen werden emotional betonte Methoden benutzt. Die Distanz zum Geschehen, die das Bearbeiten von Spannungen ermöglichen könnte, wird dadurch sehr erschwert. Eine Zukunftswerkstatt lässt sich gut bei unterschiedlichen Meinungen einsetzen, bei gravierenden entgegengesetzten Interessen aber nicht mehr.
- *Erwartungshaltungen* Schließlich müssen sich die Teilnehmer noch auf die Arbeitsform Zukunftswerkstatt einlassen können. Schon bei der Moderationsmethode kann die ungewohnte Visualisierung und die Einschränkung der Diskussionsmöglichkeiten zu Skepsis oder Ablehnung führen. Bei der Zukunftswerkstatt kommen die „Schmuddeligkeit“ des Materials und der Ablauf hinzu, der nicht dem üblichen logisch-linearen Schema entspricht. Außerdem werden teilweise Methoden angewandt, die von den Teilnehmern eine gewisse Offenheit und Experimentierfreude verlangen. Es ist also zu überlegen, ob der potenzielle Teilnehmerkreis für die Methode begeistert werden kann oder ob die Anwendung der Zukunftswerkstatt eher zu Ablehnung und damit Schwierigkeiten in der inhaltlichen Arbeit führt.
- *Inhalt* Der Inhalt einer Zukunftswerkstatt ist, per Definition, zukunftsbezogen. Ansonsten umfasst das Kriterium das Thema der Werkstatt, die angemessene Bearbeitungsstrategie sowie die Form, die die Ergebnisse der Veranstaltung haben sollen.
- *Thema* Beim Thema ist zunächst der Bereich zu betrachten, aus dem es stammt. Man kann zwar keine klare Abgrenzung vornehmen,
- *Bereich* typisch für Zukunftswerkstätten sind aber Themen, die irgendeine soziale Komponente enthalten. Dabei kann es sich um den Umgang mit Computern am Arbeitsplatz handeln, um Möglichkeiten des Zusammenlebens in einem Häuserblock, um die Weiterentwicklung eines Vereines, um Gestaltung von räumlichen oder organisatorischen Strukturen, in denen Menschen leben



und/oder arbeiten usw. In allen Beispielen sind Beziehungen zwischen Menschen oder zwischen Mensch und nicht menschlicher Umwelt enthalten, und zwar unter dem Gesichtspunkt der menschengerechten Gestaltung dieser Verhältnisse. Thema einer Zukunftswerkstatt wäre also z. B. nicht „Steigerung der Effizienz in der Schraubenfertigung“, wohl aber „Arbeitszufriedenheit in der Schraubenfertigung“.

Die besondere Eignung der Zukunftswerkstatt für „soziale Erfindungen“ entsteht aus der hohen Bedeutung der Phantasie für die Ziel- und Lösungsfindung und der persönlichen Betroffenheit bzw. dem Interesse der Teilnehmer. Anhand dieser zwei Bedingungen lassen sich Themen auch außerhalb dieses Bereichs auf ihre Eignung überprüfen. Bei entsprechendem Interesse der Mitarbeiter wäre eine Zukunftswerkstatt etwa ebenso für den Entwurf eines Bildungskonzepts an einer Volkshochschule oder einer Werbekampagne geeignet.

Der zweite wichtige Punkt beim Thema ist der Konkretisierungsgrad. Je greifbarer und vertrauter ein Thema für die Teilnehmer ist, desto mehr können die Stärken der Zukunftswerkstatt genutzt werden. Optimal sind Themen aus der direkten Lebenswelt der Interessenten. Hier sind Wissen, Interesse, Engagement und Freude am Entwerfen phantastischer Alternativen normalerweise gegeben. Abstraktere Themen, etwa „Lebensstile und Gesellschaft“ können behandelt werden, wenn der Bezug zum Leben der Teilnehmer noch herstellbar ist. Dabei ist es meist sinnvoll, die Themen vor dem Einstieg in die Kritikphase zu konkretisieren (vgl. S. 134 f.). Völlig ungeeignet sind abstrakte Inhalte ohne nennenswerte praktische Konsequenzen, z. B. „Demokratiemodelle im Vergleich“. Mit der Moderationsmethode könnten diese evtl. behandelt werden, wenn die Teilnehmer ausreichend interessiert sind.

– Konkretisierungsgrad

Drittens ist die Weite der Zielvorgabe bedeutsam. Die Gruppe muss eigene Ziele setzen bzw. vorgegebene ausgestalten können. Bei der Steigerung der Effizienz der Schraubenfertigung ist das Ziel völlig klar, das Einzige, woran gearbeitet werden kann, ist der Weg. Wenn dagegen die Verbesserung der Wohnqualität im Stadtteil ansteht, ist zwar ein Ziel vorgegeben, es ist aber so allgemein formuliert, dass die Teilnehmer trotzdem freie Hand haben und ihre eigenen Interessen einbringen können.

– Zielklarheit

Hier liegt, sofern man die beiden Methoden unterscheiden will, ein zentraler Unterschied zwischen Zukunftswerkstatt und

Moderationsmethode. Die Steigerung der Effizienz der Schraubenfertigung kann durchaus moderiert werden, indem zunächst Kritik am gegebenen Zustand gesammelt wird, dann kreativ Lösungsmöglichkeiten gesucht werden und schließlich die konkrete Umsetzung geplant wird. Das würde ich aber nicht als Zukunftswerkstatt bezeichnen: In der „Kreativitätsphase“ werden nicht Utopien, phantasievoll entworfene Zukunftsvorstellungen gesucht, sondern lediglich Lösungsmöglichkeiten, die zu einem klar vorgegebenen Ziel führen sollen. Das Kennzeichen der Zukunftswerkstatt ist aber gerade die Auseinandersetzung mit Zukunftsvorstellungen, also mit Zielen.

- *Bearbeitungsstrategie* Weiter ist in Bezug auf den Inhalt die Strategie bedeutsam, mit der er sinnvoll bearbeitet werden kann. Während mit der Moderationsmethode meist logisch, rational vorgegangen wird, setzt die Zukunftswerkstatt auf ein dialektisches Vorgehen, bei dem sehr viel Wert auf Phantasie gelegt wird. Probleme, die am besten logisch-analytisch angegangen werden, sind daher in der Moderationsmethode besser aufgehoben.

- *Ergebnisform* Schließlich kann es sein, dass die Form der Ergebnisse, der Grad der angestrebten Ausarbeitung, eine Rolle in der Methodenvahl spielt. Das ist vor allem der Fall, wenn nur wenig Zeit zur Verfügung steht. Während in der Zukunftswerkstatt die Problembearbeitung in der Realisierungsphase stattfindet und in den beiden vorhergehenden Abschnitten vorbereitet wird, bietet das geradlinige Vorgehen in der Moderationsmethode mehr Raum für eine genaue Ausarbeitung der Ergebnisse. Die Vorbereitung ist hier kürzer. Zielfragen und Möglichkeiten des Ausagierens von Ärgernissen nehmen einen wesentlich geringeren Stellenwert ein.

*Äußere Situation* Die äußere Situation umfasst die Handlungsfreiräume, die die Teilnehmer der Werkstatt haben, den Zeitrahmen und die mögliche Einbettung der Methode in einen größeren Rahmen.

- *Handlungsspielraum* Handlungsfreiräume für die Teilnehmer müssen in einer Zukunftswerkstatt ebenso gegeben sein wie in der Moderationsmethode. Ein Unterschied besteht allerdings darin, dass die Zukunftswerkstatt eher das Durchsetzen gegen Widerstände fördert, da das Phasenschema auf die Förderung einer hohen Identifikation der Teilnehmer mit dem Ergebnis und der Gruppe ausgelegt ist.
- *Zeitrahmen* Der Zeitbedarf einer Zukunftswerkstatt liegt etwa zwischen einem halben und drei Tagen, wenn auch gelegentlich 90-Minuten-Werkstätten durchgeführt werden. Für eine einigermaßen

annehmbare Durchdringung eines Themas und eine erste Handlungsplanung sollte allerdings mindestens ein Tag veranschlagt werden. Kommt es also bei einer kurzen Veranstaltung schon auf greifbare Ergebnisse an, so ist oftmals die Moderationsmethode besser geeignet. Das gilt auch für Inhalte, bei denen das phantasievolle Herangehen der Zukunftswerkstatt sehr angebracht wäre, wie z. B. bei der Entwicklung eines Konzepts für eine Weiterbildungseinrichtung.

Je knapper die Zeit ist, desto mehr kommt die hohe Flexibilität der Moderationsmethode zum Tragen, bei der auch mal nur einzelne Elemente eingesetzt werden können, während die Zukunftswerkstatt an ihr Phasenschema gebunden ist.

Zukunftswerkstätten sind nicht ganz in dem Ausmaß in übergreifende Konzepte einzubinden wie die Moderationsmethode (vgl. S. 104 ff.). In Großveranstaltungen lassen sie sich tagungsbegleitend oder im Sinne eines Diskussionsmarktes einsetzen. In Planungs- und Veränderungsprozessen können sie stellenweise sinnvoll sein, allerdings müssen den Werkstätten dann reale Konsequenzen folgen. Werden ihre Ergebnisse missachtet, etwa in der Organisationsentwicklung, so wirkt das noch stärker frustrierend auf die Teilnehmer als bei der Anwendung der Moderationsmethode. Im Rahmen von Bildungsveranstaltungen können Kurzwerkstätten die Auseinandersetzung mit einem Thema sehr intensiv gestalten, sie brauchen aber relativ viel Zeit.

*– Einbettung in  
größere Zu-  
sammenhänge*

Zukunftswerkstätten können in einem weiten Bereich eingesetzt werden. Im politischen Feld, in der Arbeit mit betroffenen Menschen, die ihre eigene Zukunft thematisieren wollen, sind sie wahrscheinlich eine, wenn nicht die zentrale Methode. Im Ansatz an der Phantasie und der Lebenswelt der Beteiligten, in der gezielten Einbeziehung von Emotionen durch das Phasenschema unterscheiden sie sich von der Moderationsmethode.

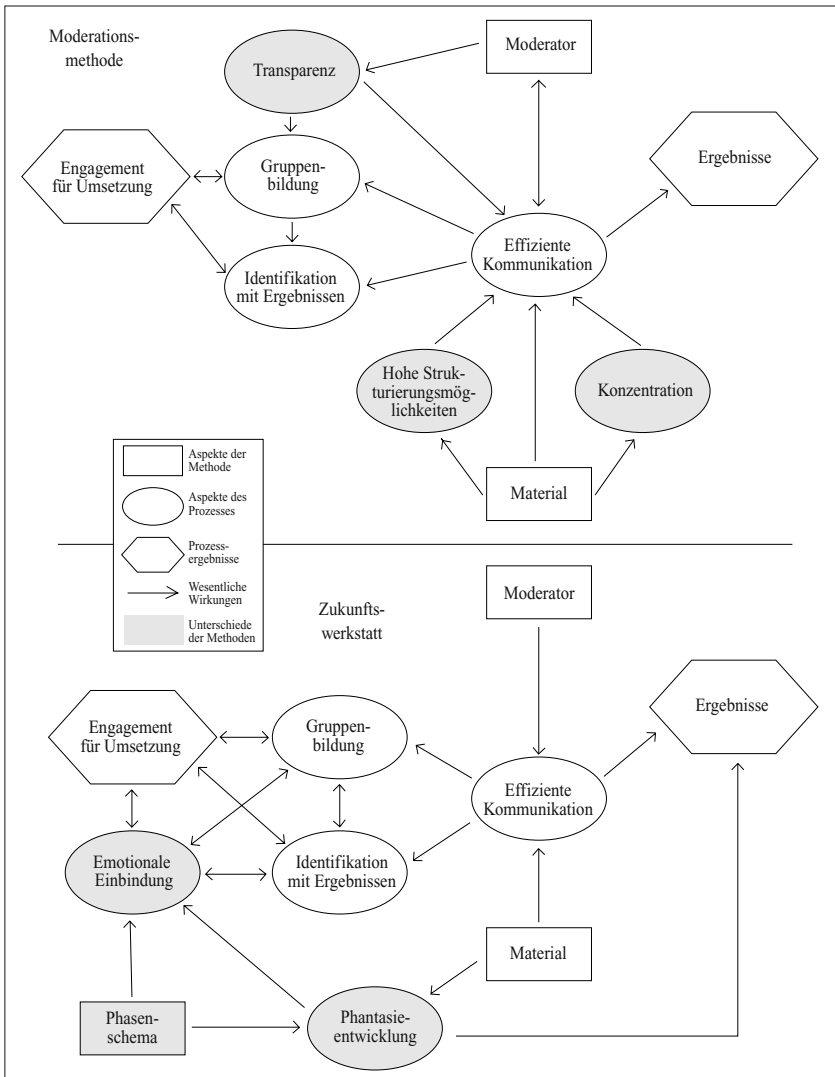
*Zusammen-  
fassung*

In der Praxis sind die Übergänge fließend, wie etwa das Beispiel der Schraubenfertigung zeigt. Insofern sind auch die hier dargestellten Abgrenzungen eher als Denkanstöße zu verstehen, denn als klare Trennungen, die in der Praxis einzuhalten sind. Beide Methoden können an die jeweilige Situation angepasst werden – umso genauer, je besser man ihre Ähnlichkeiten und Unterschiede versteht.

## **6. Zukunftswerkstatt und Moderations- methode: Vergleich der Wirkungsgefüge**

Die beiden Methoden wurden schon an mehreren Stellen gegenübergestellt (vor allem S. 122–130 und 214–219). Hier sollen sie noch unter dem Aspekt des Wirkungsgefüges verglichen werden. Welche wichtigen methodischen Aspekte wirken wie zusammen, um welche Effekte zu erzielen? Um die Unterschiede möglichst deutlich herauszuarbeiten, werden sie etwas pointiert dargestellt.

## Vergleich der Wirkungsgefüge



Die Grafiken stellen schematisch die wichtigsten Wirkungen dar, die in den beiden Moderationsformen zum Tragen kommen. Dabei erstrecken sich die Wirkungen zeitlich über die Veranstaltung hinaus bis zur Umsetzung der Ergebnisse.

- Grundzüge  
beider Methoden*
- *Moderator,  
Material*
- Da sich die beiden Bilder stark ähneln, wird als Erstes besprochen, inwieweit sich die Wirkungsgefüge gleichen.
- Zunächst bewirken in beiden Ansätzen der Moderator und das verwendete Material eine effiziente Kommunikation der Gruppe. Der Moderator plant das Vorgehen über die ganze Veranstaltung und führt die Gruppe durch ihren Meinungsbildungsprozess. Das Material wirkt entlastend auf das Gedächtnis und bietet Möglichkeiten, Inhalte zu strukturieren.
- *Effiziente  
Kommunikation*
- Die effiziente Kommunikation ist der Weg, über den die Gruppe das inhaltliche Ergebnis erreicht. Außerdem fördert sie die Gruppenbildung und die Identifikation der Teilnehmer mit den Ergebnissen. Mit „Gruppenbildung“ ist hier gemeint, dass sich die Teilnehmer nicht nur als Einzelkämpfer verstehen, sondern sich auch als Teil einer Gruppe erleben, mit der zusammen sie an etwas arbeiten. Effiziente Kommunikation fördert dieses Selbst- und Gruppenverständnis insofern, als sie das Gefühl ermöglicht, zusammen etwas Sinnvolles zu tun und dabei vorwärts zu kommen. Da dabei jeder das einbringen kann, was ihm wichtig ist, können sich die Teilnehmer nicht nur mit der Gruppe, sondern auch mit den Ergebnissen identifizieren.
- *Gruppen-  
bildung,  
Identifikation,  
Engagement*
- Ebenfalls in beiden Moderationsformen bestehen Wechselwirkungen zwischen der Gruppenbildung, der Identifikation mit den Ergebnissen und dem Engagement für deren Umsetzung. Fühlt man sich als Teil einer Gruppe, so kann man sich auch einigermaßen mit ihrer Arbeit identifizieren. Umgekehrt gilt dasselbe: Wenn Menschen zusammen etwas erarbeiten und das Ergebnis gut finden, verstehen sie sich auch ein Stück weit als Gemeinschaft. Das Gleiche gilt für den Zusammenhang von Engagement und Gruppenbildung. Setzt man sich gemeinsam für etwas ein, so verstärkt das das Zusammengehörigkeitsgefühl. Und umgekehrt: Zusammen mit Gleichgesinnten ist es wesentlich wahrscheinlicher, sich für etwas zu engagieren – und nicht als Einzelgänger. Die dritte Wechselwirkung schließlich besteht zwischen dem Engagement und der Identifikation mit dem Ergebnis. Wenn man etwas für gut hält, kann man sich auch für dessen Verwirklichung einsetzen. Dass es auch umgekehrt geht, ist ein bekannter psychologischer Effekt: Man neigt dazu, sich mit dem zu identifizieren, wofür man sich einsetzt.
- Gruppenbildung, die Identifikation der Einzelnen mit den Arbeitsergebnissen und Engagement für die Umsetzung dieser Ergebnisse verstärken sich also gegenseitig.

Geht man von den Gemeinsamkeiten zu den Unterschieden, so zeigt sich, dass in der Moderationsmethode die effiziente Kommunikation eine herausragende Rolle spielt. In der Zukunftswerkstatt werden dagegen die Wirkungen rund um das Engagement für die Umsetzung der Ergebnisse verstärkt. Außerdem kommt die Phantasie als zweite Quelle der Arbeitsergebnisse hinzu.

*Unterschiede*

In der Moderationsmethode versuchen die Moderatoren zu jeder Zeit, die Situation transparent zu halten (s. S. 79 f.). Durch diese Offenheit wird einerseits die Gruppenbildung, andererseits die Kommunikation gefördert. Verständnisbarrieren und Unsicherheiten werden im Interesse eines möglichst effizienten Austausches aus dem Weg geräumt. In der Zukunftswerkstatt spielt Transparenz eine deutlich kleinere Rolle.

*Moderations-  
methode  
– Transparenz*

Das Material der Moderationsmethode ist durch seine Farben und Formen, seinen geringen Platzbedarf und seine Mobilität äußerst übersichtlich und jederzeit beliebig zu gruppieren. Ganze Tafeln sind ebenso beweglich wie einzelne Karten. Arbeitsinhalte können daher leicht und schnell strukturiert werden und sie bleiben auch bei großen Informationsmengen übersichtlich. Durch das ansprechende Erscheinungsbild, die klaren, einfachen Formen und die Zusammenfassung von Einheiten auf abgegrenzten Arbeitsflächen (Pinnwänden) wird ferner die Konzentration der Teilnehmer gefördert, ein Phänomen, das aus der Montessori-Pädagogik bekannt ist. Strukturierungsmöglichkeiten und Förderung der Konzentration steigern wiederum die Effizienz des Austausches.

*– Strukturierung,  
Konzentration*

Material und Moderator fördern also in der Moderationsmethode auf verschiedenen Wegen die Kommunikation. Deren Optimierung ist das zentrale Prinzip der Moderationsmethode.

*Prinzip:*

In der Zukunftswerkstatt tritt neben die methodischen Aspekte „Moderator“ und „Material“ das Phasenschema. Es fördert einerseits die emotionale Einbindung der Teilnehmer in den Arbeitsprozess, andererseits die Phantasieentwicklung.

*Effiziente*

*Kommunikation*

*Zukunftswerk-  
statt*

*– Phasenschema*

Die erhöhte emotionale Einbindung der Teilnehmer intensiviert Gruppenbildung, Identifikation mit den Ergebnissen und Engagement für die Umsetzung. Je mehr man sich in einem Arbeitszusammenhang emotional engagiert, desto mehr fühlt man sich seinen Mitarbeitern verbunden. Das Gemeinschaftsgefühl fördert wiederum die emotionale Einbindung in die Werkstatt. Mit den Ergebnissen identifiziert man sich, weil man emotional an ihrer Erarbeitung beteiligt ist. Umgekehrt steigt die Emotionali-

*– Emotionale  
Einbindung*

tät, wenn einem eine Sache wichtig ist. Schließlich engagiert man sich wohl stärker für die Umsetzung von etwas, das man nicht nur abstrakt als sinnvoll betrachtet. Und sofern man sich handelnd für etwas einsetzt, verbindet man sich auch emotional damit.

– *Phantasie-  
entwicklung*

Die Phantasieentwicklung, die in der Zukunftswerkstatt einen hohen Stellenwert hat, unterstützt diese emotionale Einbindung der Teilnehmer in den Arbeitsprozess. Ihrerseits wird sie gefördert durch das Phasenschema und das Material. Dessen Strukturierungsmöglichkeiten sind zwar geringer als in der Moderationsmethode, da der Platzbedarf höher ist. Seine gewollte „Schmuddeligkeit“ und die breiteren Möglichkeiten, Bewegung in die Moderation einzubeziehen, fördern jedoch Lebendigkeit und Phantasieentwicklung.

Die Ergebnisse werden in der Zukunftswerkstatt wesentlich von der Utopiephase mitgeprägt. Handlungs- oder Lösungsmöglichkeiten werden nicht nur aus Problemen abgeleitet, sondern entstehen zum großen Teil aus der Auseinandersetzung mit Zielen, mit erstrebenswerten Zukunftsvorstellungen.

*Zusammen-  
fassung*

Zusammenfassend kann man sagen, dass in der Moderationsmethode die Förderung effizienter Kommunikation im Vordergrund steht. Die Umsetzung der Ergebnisse durch die Gruppe ist beabsichtigt, soll aber im Wesentlichen ebenfalls über Arbeitseffizienz gefördert werden. Demgegenüber spielt die Effizienz in der Zukunftswerkstatt zwar eine wichtige Rolle, ihr steht aber die Förderung des Engagements der Teilnehmer kaum nach. Das Wirkungsgefüge, das für die Umsetzung der Ergebnisse bedeutsam ist, wird gezielt betont. Der zweite Hauptunterschied besteht in der Art der Ergebnisgewinnung. Die Phantasie spielt in der Zukunftswerkstatt eine wesentliche Rolle. Damit ist nicht nur eine andere Vorgehensweise verbunden, sondern die Ergebnisse der Moderation unterscheiden sich auch inhaltlich.



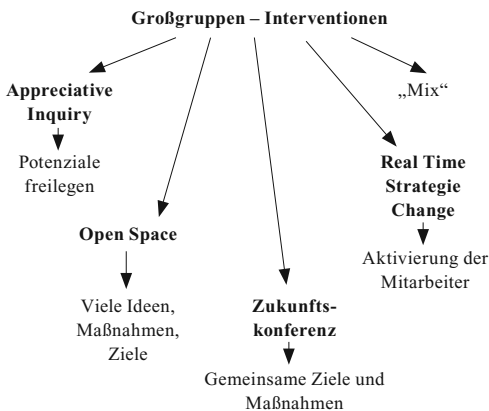
# Punktlandung Zukunft: Wandel effektiv gestalten mit großen Gruppen

Carole Maleh

---

## 1. Überblick über vier Methoden

In Organisationen und Unternehmen sind immer häufiger in kurzer Zeit einschneidende Veränderungen auf breiter Ebene zu realisieren. Möglichst viele Menschen sollen für neue Ziele oder Strategien mobilisiert werden. Gemeinsame Visionen sind zu entwickeln oder es besteht der Druck, viele und schnelle Lösungen für ein Problem zu finden. Dann ist es sinnvoll, alle Betroffenen in den Veränderungsprozess zu integrieren und die Kompetenz und das Potenzial der Mitarbeitenden zu nutzen. Dies ist oft leichter gesagt als getan, vor allem, wenn es sich dabei um 100, 500, 2000 oder gar noch mehr betroffene Personen handelt.



### **Vier Beispiele für Großgruppen-Interventionen**

Beispiel 1: Die Führungsspitze hat neue Leitlinien für das Unternehmen entwickelt. Auf einer Real-Time-Strategic-Change-Konferenz (Strategiekonferenz) soll die Belegschaft darüber informiert werden. Und mehr noch, sie soll dazu motiviert werden, die neue Richtung des Unternehmens mitzutragen und mitzugestalten.

Beispiel 2: Zwei Firmen fusionieren. Unterschiedliche Kulturen treffen aufeinander. 10000 Menschen sind davon betroffen. Insgesamt werden fünf Appreciative-Inquiry-Konferenzen (wertschätzende Erkundung) durchgeführt. Die Stärken, Erfahrungen und Potenziale beider Unternehmen werden lokalisiert, um sie in die neu entstehende Firma einfließen zu lassen. Das Gewinner / Verlierer-Paradigma wird aufgebrochen.

Beispiel 3: Im Rahmen der Lokalen Agenda 21 möchte sich eine Kommune mithilfe der Bürger/-innen neu orientieren. Eine Zukunftskonferenz (Future Search) wird einberufen. Vertreter aller Interessengruppen wirken an der Zukunft der Kommune mit.

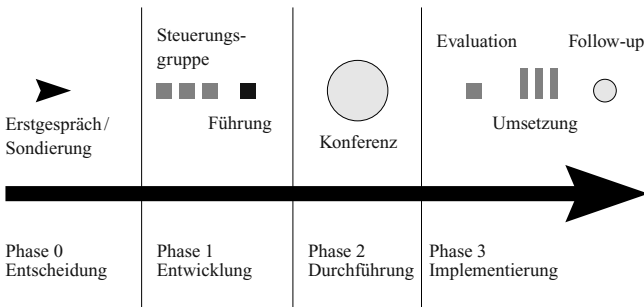
Beispiel 4: Viele Ideen sind gefragt, denn die Qualität eines Produktes muss aufgrund neuer Marktanforderungen gesteigert werden. Repräsentanten der Produktion, des Vertriebs, des Einkaufs und der Qualitätssicherung werden zur Open-Space-Konferenz (Impulskonferenz) eingeladen, um kreative und schnelle Lösungen zu entwickeln.

### **Neues Führungsparadigma**

Die Zeit geht vorbei, in der die Unternehmensführungen glaubten, dass sie die Geschäfte erfolgreich alleine führen und dirigieren könnten. Vielen Vorständen, Geschäftsführer/-innen oder Abteilungsleiter/-innen scheint immer deutlicher zu werden, welches Potenzial in ihren Mitarbeiter/-innen steckt. Und dass ihre Beschäftigten Verantwortung für sich, ihren Arbeitsplatz, ihren Arbeitsbereich und die Zukunft des Unternehmens, der Organisation oder Institution übernehmen wollen und können. Unternehmen, die diesen Paradigmenwechsel bereits vollzogen haben, behaupten sich erfolgreich im Wettbewerb.

Bei Großgruppen-Interventionsmethoden geht es darum, die Verantwortung für den Wandel von allen Betroffenen – sowohl von der Führung als auch von den Beschäftigten – tragen zu lassen. Jede betroffene Person kann einen Beitrag zum Veränderungsprozess leisten. Bei den Verfahren handelt es sich um demokratische Methoden, die auf breiter Basis wirken. Sie sind so konzipiert, dass eine große Anzahl von Menschen zur gleichen Zeit (meist in einer dreitägigen Konferenz) an einem Thema arbeitet und so verändernd auf die Situation wirkt.

### Prozessablauf



Wenn sich die Führung einer Organisation entscheidet, die anstehende Veränderung beteiligungsorientiert anzugehen, zum Beispiel um die Umstrukturierung im Hause mithilfe der Mitarbeitenden zu organisieren und umzusetzen, beginnt ein partizipativer Veränderungsprozess. Eine Steuerungsgruppe wird zusammengestellt und tagt mehrere Male, um die Konferenz inhaltlich und organisatorisch vorzubereiten. Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren – wie auch später die Teilnehmenden auf der Konferenz – einen Querschnitt der Organisation. Sie haben von Beginn des Prozesses an Einfluss auf die Richtung und Vorgehensweise zur Veränderung.

In der Folge findet nach einigen Monaten Vorbereitungszeit die Konferenz statt. Hier setzen die Methoden der Großgruppen-Interventionen an. Denn hierbei handelt es sich nicht um Konferenzen im herkömmlichen Sinn. Es gibt in der Regel keine Vorträge, keine Podiumsdiskussionen, keine hintereinander aufgestellten Stuhlreihen und kein passives Zuhören. Eigenverantwortung, Engagement und aktive Teilnahme der Anwesenden sind gefragt.

### Unterscheidungsmerkmale der vier Methoden

	<b>Open Space</b> (Impulskonferenz)	<b>Future Search</b> (Zukunftskonferenz)	<b>Real Time Strategic Change</b> (Strategiekonferenz)	<b>Appreciative Inquiry</b> (Wertschätzende Erkundung)
<b>Ziel</b>	Schnelle Erarbeitung von Lösungen, Aktivierung vieler Mitarbeiter zur Veränderung.	Gemeinsame Zukunftsbilder entwickeln.	Information der Organisation über Veränderungsabsichten der Leitung.	Bestehende Potenziale freilegen.
<b>Teilnehmerzahl</b>	Ab 10 bis zu mehr als 1000 Personen	Ab 40 bis zu 72 Personen	Ab 50 bis zu 2000 Personen	Ab 10 bis zu mehr als 2500 Personen
<b>Ergebnis</b>	Großes Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Leitthema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.	Gemeinsame Vision und verbindliche Installation von Maßnahmen zur Umsetzung im Sinne der Ziele dieser Vision.	Breit getragene Strategie mit abteilungsbezogenen Maßnahmen.	Identifikation von Erfolgen und Erfolgsbedingungen, um diese zu wiederholen sowie der Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Organisation.
<b>Planungsdauer</b>	2 Monate	2 bis 4 Monate	3 bis 6 Monate	2 bis 4 Monate
<b>Planungsgruppe</b>	Planungsteam, Auftraggeber, Moderator/-innen	Planungsteam, Auftraggeber, Moderator/-innen	Führungs- und Planungsteam, Moderator/-innen	Planungsteam, Auftraggeber, Moderator/-innen
<b>Veranstaltungsdauer</b>	1 bis 3 Tage	16 Stunden auf 3 Tage verteilt	2 bis 3 Tage	3 Tage bis mehrere Jahre

### Bücher der Autorin zum Thema

- Maleh, C., Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Beltz Verlag 2000, 2. Auflage
- Maleh, C., Open Space in der Praxis, Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten, Beltz Verlag 2002
- zur Bonsen, M., Maleh, C., Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag 2001

### eBooks

- Maleh, C., Kulinski, O.: Appreciative Inquiry, planeasy®-eBuch 2005
- Maleh, C., Kulinski, O.: Open Space, planeasy®-eBuch 2005

## **Literaturverzeichnis**

Im Sinne der Lesbarkeit habe ich im Text nur selten Quellen angegeben. Daher sind im Folgenden die Titel aufgeführt, aus denen ich mehr oder minder große Anregungen entnommen habe. Bücher, die ich besonders empfehlen möchte, sind am Rand mit „\*“ gekennzeichnet.

Die Liste wurde in der zweiten und dritten Auflage mit einigen Empfehlungen ergänzt.

Eine weitere Quelle dieser Arbeit liegt in Gesprächen mit Moderatoren und in der Teilnahme an ihren Veranstaltungen. Dafür möchte ich insbesondere Walter Häcker, Beate Kuhnt, Ulrich Lipp, Norbert Müllert und Reinhard Sellnow danken.

- \* Altmann, Gerhard/Fiebiger, Heinrich/Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim, Basel 1999.
- Anders, Günther: „Die Atomkraft ist die Auslöschung der Zukunft“. Ein Gespräch mit Günther Anders. In: Psychologie heute Taschenbuch: Wieviel Katastrophe braucht der Mensch? S. 7–19. Weinheim, Basel 1987.
- Böning, Uwe: Moderieren mit System. Wiesbaden 1991.
- Brühwiler, Herbert: Methoden in der Erwachsenenbildung. Thalwil, Zürich 1989.
- \* Carstensen, Birgit: Spiele & Aktionen. planeasy-eBuch, Nürnberg 2005.
- Carstensen, Birgit/Haubenreisser, Karen: Sammeln allein genügt nicht – Bearbeitungsmöglichkeiten in der Kritikphase. Unveröffentlichtes Referat auf dem Jahrestreffen der Zukunftswerkstätten-ModeratorInnen 1994.
- \* Carstensen, Birgit/Mescher, Dirk: Spiele in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Frankfurt/M. 1999.
- Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1981.
- \* Dauscher, Ulrich/Dunst, Jens-Peter: Moderationsmethode. planeasy-eBuch, Nürnberg 2005.
- \* Dauscher, Ulrich/Sellnow, Reinhard: Zukunftswerkstatt. planeasy-eBuch, Nürnberg 2005.
- \* Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek 1992.
- \* Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/M., New York 1995.
- Franck, Johannes: Sozialpsychologie für die Gruppenarbeit. Tübingen 1976.
- Franke, Heinz: Problemlösen als soziale Interaktion. Berlin 1976.

- \* Geißler, Karlheinz A.: Anfangssituationen. Was man tun und besser lassen sollte. Weinheim, Basel 1993.
- Geißler, Karlheinz A.: Schlußsituationen. Die Suche nach dem guten Ende. Weinheim, Basel 1992.
  
- Häcker, Walter: Kurzbericht „Zukunftswerkstätten“. In: Schwencke, Olaf (Hg.): Menschenbeben. Neue Aufgaben und Felder der Zukunftsforschung, S. 157–161. Loccum 1991.
  
- Jungk, Robert: Der Jahrtausendmensch. Bericht aus den Werkstätten der neuen Gesellschaft. München, Gütersloh, Wien 1973.
- Jungk, Robert: Entwerfen und Planen gegen die Versuchung der Resignation. In: Lutz, Rüdiger (Hg.): Pläne für eine menschliche Zukunft. Weinheim, Basel 1988.
- Jungk, Robert: Projekt Ermutigung. Berlin 1991.
- \* Jungk, Robert/Müllert, Norbert R.: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München 1989.
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert R./Geffers, Stephan G./Solle, Angelika: Zukünfte „erfinden“ und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen. Ratingen, Wuppertal, Berlin 1988.
  
- \* Klebert, Karin/Schrader, Einhard/Straub, Walter: Moderationsmethode. Hamburg 1987a.
- \* Klebert, Karin/Schrader, Einhard/Straub, Walter: Kurz-Moderation. Hamburg 1987b.
- Knoll, Jörg: Entscheiden. In: Hierdeis, H./Knoll, J./Krejci, M.: Basiswissen Pädagogik, S. 36–52. München 1977.
- \* Knoll, Jörg: Kleingruppenmethoden. Weinheim, Basel 1993.
- Koch, Gerd: Die erfolgreich Moderation. Landsberg 1989.
- \* Kuhn, Beate/Müllert, Norbert R.: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen – anleiten – einsetzen. Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. Münster 1996.

- Langmaack, B./Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt. Weinheim, Basel 1985.
- \* Lechler, Michael: Zukunftswerkstätten. Kreativität und Aktivierung für lokales Bürgerengagement. Bonn 1992.
- Linneweh, Klaus: Kreatives Denken. Techniken und Organisation produktiver Kreativität. Karlsruhe 1978.
- \* Lipp, Ulrich: Mind-Mapping in der Schule. Gedanken-Landkarten als visuelle Lernhilfe. In: Pädagogik 10/94, S. 22–26.
- Lipp, Ulrich: Mind-Map-Training. Unveröffentlichte Trainingsunterlagen o.J.
- \* Lipp, Ulrich/Will, Hermann: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim und Basel 1996.
- Lutz, Rüdiger: Die Friedenswerkstatt. In: ders. (Hg.): ÖKO-LOG-Buch 2, S. 173–178. Weinheim, Basel 1983.
- Lutz, Rüdiger: Erfahrungen mit Zukunftswerkstätten – eine Zwischenbilanz. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Zukunftspantasien: (k)ein modischer Trend!?, S. 29–39. Soest 1987.
- Lutz, Rüdiger: Einführung in die Zukunftswerkstatt. In: Holzheuer, Jürgen/Maelicke, Bernd (Hg.): Widersprüchliche Zukünfte der sozialen Arbeit – Bericht über die ISS-Zukunftswerkstatt vom 5. – 8. März 1986. Frankfurt 1987.
- Maeck, Horst: Das zielbezogene Gespräch. Düsseldorf 1990.
- \* Maleh, Carole: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Weinheim und Basel 2001.
- \* Maleh, Carole/Kuklinski, Oliver: Open Space. planeasy-eBuch, Nürnberg 2005.
- Mauch, Hansjörg: Werkstattzirkel – Wie Arbeiter und Meister an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt werden. Quickborn 1981.
- \* Nöllke, Matthias: Kreativitätstechniken. Planegg 1998.



- Osnabrügge, Gabriele/Stahlberg, Dagmar/Frey, Dieter: Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 3: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, S. 126–172. Bern, Stuttgart, Toronto 1985.
- \* Owen, Harrison: Open Space Technology. A User's Guide. San Francisco 1997.
- Pallasch, Waldemar/Reimers, Heino: Pädagogische Werkstattarbeit: eine pädagogisch-didaktische Konzeption zur Belebung der traditionellen Lernkultur. Weinheim, München 1990.
- Rahn, Rainer-Michael: Vom Problem zur Lösung. München 1989.
- \* Redlich, Alexander: KonfliktModeration. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Hamburg 1997.
- \* Sader, Manfred: Psychologie der Gruppe. Weinheim, München 1991.
- Schneider, H.-D.: Kleingruppenforschung. Stuttgart 1985.
- Schnelle, Eberhard: Entscheidung im Management. Quickborn 1966.
- Schnelle, Eberhard: Evolution des Management. Quickborn 1968.
- Schnelle, Eberhard (Hg.): Der Informationsmarkt – eine Metaplan-Methode. Metaplan Reihe Heft 8. Quickborn 1981.
- \* Schnelle, Eberhard (Hg.): Metaplan Gesprächstechnik – Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit. Metaplan Reihe Heft 2. Quickborn 1982.
- Schnelle-Cölln, Telse: Visualisierung – die optische Sprache in der Moderation. Metaplan Reihe Heft 6. Quickborn 1983.
- \* Schnelle-Cölln, Telse: Optische Rhetorik für Vortrag und Präsentation. Quickborn 1988.
- \* Seifert, Joseph W.: Besprechungs-Moderation. Mit neuen Techniken effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen, Zeit sparen, Ziele erreichen. Bremen 1994.

- \* Seifert, Joseph W.: Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach 1996.
- \* Seifert, Joseph W./Pattay Silvia: Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Speyer 1990.
- Sellnow, Reinhard: Einführung in die Methode der Zukunftswerkstatt. In: Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hg.): Bürgerforum & Zukunftswerkstatt. Zur Wiederbelebung des politischen Diskurses als Aufgabe der Volkshochschulen, S. 49–63. Bonn, Frankfurt/Main 1990.
- \* Sellnow, Reinhard: Die mit den Problemen spielen ... Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Bonn 1994.
- Stange, Waldemar/Bardenhagen, Harald/Paschen, Wolf/Tiemann, Dieter: Die Lernwerkstatt. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Zukunftsphantasien: (k)ein modischer Trend!?, S. 67–130. Soest 1987.
- \* Straub, Heide/Brachinger-Franke, Ludovica: Gruppenprozesse in die Hand nehmen. Ein Arbeitsbuch für Prozessberater, Moderatoren und Trainer. Gmund 2001.
- Svantesson, Ingemar: Mind-Mapping und Gedächtnisstraining. Bremen 1993.
  
- Weinbrenner, Peter/Häcker, Walter: Zur Theorie und Praxis von Zukunftswerkstätten. Ein neuer Methodenansatz zur Verknüpfung von ökonomischem, ökologischem und politischem Lernen. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Methoden in der politischen Bildung – Handlungsorientierung, S. 115–149. Bonn 1991.
- \* Weisbord, Marvin R./Janoff, Sandra: Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Communities & Organizations. San Francisco 1995.
- Wohlgemuth, André C. (Hg.): Moderation in Organisationen. Problemlösungsmethode für Führungsleute und Berater. Bern, Stuttgart, Wien 1995.

## Register

- Ablaufplan 201, 202, 207  
 Ablaufschema 72, 73  
 Abstimmung 36, 37, 64  
 Adressenaustausch 123, 200  
 Aggressivität 37, 41, 141  
 Aktivierung 107, 109, 112, 114,  
     118 – 120  
 Aktivität 120, 204  
 Alternativphase 77  
 Ambivalenz 153  
 Analogie 160, 171, 188  
 Anfangssituation 38, 74, 81, 94, 106,  
     133, 135, 141, 204  
 Angst 50, 85, 118, 119  
 Angstfreiheit 86, 158  
 Anleitung 80  
 Anonymität 33, 46, 47, 50 – 52, 54, 58,  
     61, 80, 142, 193, 216  
 Anregung 50, 52, 53, 57, 65 – 67, 86,  
     88, 117, 125, 130, 160, 164, 165, 167,  
     170, 173 – 175, 189, 211, 215  
 Arbeitsblatt 169, 170  
 Assoziation 86, 87, 160, 171  
 Atmosphäre 37, 39, 46, 69, 81, 85, 86,  
     117, 132, 158, 162 – 164, 175, 182,  
     201  
**Baum** 33  
 Beispiele 131, 138, 139, 143 – 145, 151,  
     152, 187 – 189, 208, 212  
 Besprechungen 103  
 Betroffenheit 15, 16, 74, 76, 104, 106,  
     111 – 116, 120, 125, 128, 130, 152,  
     158, 166, 175, 179, 183, 202, 214, 215,  
     217, 219  
 Bild 77, 85, 87, 128, 130, 132, 148, 158,  
     159, 160, 161, 166 – 168, 174, 179,  
     180, 209, 212  
 Bildungsveranstaltungen 40, 103, 106,  
     107, 113, 219  
 Blitz 21, 23, 88, 98, 210  
 Blitzlicht 43, 79, 81, 211  
 Blockaden 81, 87  
 Brainstorming 53, 58, 77, 85 – 87, 89,  
     91, 97, 101, 112, 126, 155, 159 – 161,  
     165 – 169, 171, 179, 206, 209, 211, 212  
 Brief 186, 192, 193  
 Butler-Regel 89, 94  
 Buzan 54  
  
**Collage** 133, 158, 161, 172, 174, 205  
  
**Datenphase** 77  
 Deduktives Vorgehen 48, 157, 172  
 Demokratisierung 109, 111, 113 – 115,  
     118  
 Denkschemata 85, 159, 160  
 Dialektik 124, 218  
 Diskussion 15, 16, 17, 21, 22, 29, 31,  
     33, 40, 47, 50, 55, 58, 66, 72, 73, 81,  
     88, 93, 94, 97, 98, 103, 104, 123, 129,  
     133, 137, 146, 149, 155, 156, 160, 175,  
     199 – 201, 207, 209, 210, 216  
 Diskussionsmarkt 104, 105, 219  
 Disziplin 43  
 Dreieck 186, 196  
 Durchsetzung 112, 118, 121, 124, 155,  
     181, 193 – 195, 202, 218  
 Dynamik 27, 35, 73, 124, 129, 130, 136,  
     148, 154, 155, 175, 182, 215

- Effizienz** 48, 49, 72, 79, 87, 88, 103,  
 107, 109, 130, 206, 222 – 224  
**Einführungsreferat** 76  
**Einpunktfrage** 43, 59 – 63, 65, 71, 75,  
 76, 79 – 81, 95, 97, 100, 106, 107, 127  
**Einzelarbeit** 50, 52, 76, 88, 139, 140,  
 147  
**Engagement** 118 – 120, 191, 194, 202,  
 203, 204, 215, 217, 221 – 224  
**Entscheidungsphase** 77  
**Erfolge** 78, 121, 202, 203  
**Erfolgserlebnisse** 115, 120, 197  
**Erlebnisablauf** 72, 148, 158, 181, 205,  
 206  
**Ermüdung** 16, 205  
**Erschöpfung** 182  
**Euphorie** 79, 181, 182, 190, 204, 211  
**Experten** 15, 16, 21, 36, 111  
  
**Farbe** 24 – 26, 30, 33, 49, 59, 100, 126,  
 142, 223  
**Feedback** 60, 79, 82, 101, 107  
**Forderungen** 98, 100, 101, 123, 181,  
 183, 185, 186, 193 – 195, 202, 207,  
 210  
**Forderungskatalog** 99, 100  
**Form** 24 – 26, 30, 126, 223  
**Frageformulierung** 64, 67, 69, 70, 128,  
 215  
**Freifläche** 23, 26, 30, 34, 66  
  
**Galerie** 166, 179, 209  
**Geschichte** 128, 161, 173, 175  
**Graffiti** 75  
**Großveranstaltungen** 103, 104, 219  
**Gruppenbildung** 121, 206, 221, 222,  
 223  
**Gruppenmeinung** 59, 62, 64, 95, 147,  
 199, 211  
**Gruppenspiegel** 75, 94, 100  
  
**Handlungsdruck** 179  
**Handlungsmöglichkeiten** 112, 131, 181,  
 183, 192, 194, 224  
**Handlungsplan** 202  
**Handlungsspielraum** 68, 69, 76, 103,  
 214, 218  
**Hemmungen** 52, 135, 137, 142, 151,  
 155, 158, 162, 206  
**Hierarchien** 33, 38, 46, 52, 66, 92, 135,  
 141, 142, 214 – 216  
  
**Idealvorstellungen** 116, 122, 124, 128,  
 153, 154, 156, 184, 186, 207, 212  
**Vielfalt** 156  
**Widersprüchlichkeit** 156  
**Identifikation** 22, 120, 121, 154, 155,  
 166, 168, 169, 174, 206, 213, 218, 221,  
 222, 223  
**Improvisation** 35  
**Induktives Vorgehen** 48, 157  
**Informationsmarkt** 104, 105  
**Interaktionsszenario** 65  
**Interessengruppen** 111, 181, 196  
**Interessenskonflikte** 38, 112  
  
**Jungk** 111, 112, 154  
  
**Kartenabfrage** 45 – 55, 57, 58, 63, 65,  
 68, 71, 76, 77, 80, 81, 88, 95, 101,  
 106, 107, 127, 140  
**Kartenmenge** 49, 76, 95, 101, 140  
**Katharsis** 122, 128, 131, 136, 137, 139,  
 140, 144, 145, 150, 152, 158, 182, 205  
**Kennenlernen** 74, 94, 100, 122, 132  
 – 135, 141, 145, 203, 206, 207, 208  
**Killerphrasen** 90, 156, 183  
**Klebert** 16

- Kleingruppe 29, 50, 64 – 66, 77, 83, 87,  
88, 98, 99, 125, 129, 130, 134, 135,  
137, 139, 145 – 150, 159, 165, 166,  
168 – 174, 178, 179, 189, 190, 194,  
195, 198 – 200, 206, 209, 210, 215
- Dreiergruppe 50, 178, 207
- Gruppengröße 65, 85, 88, 165, 166
- Zweiergruppe 47, 50, 76, 82, 88, 96,  
127, 135, 138, 140, 143, 146 – 148,  
151, 178 – 180, 207, 208
- Kleingruppenarbeit 31, 45, 50, 64, 65,  
77, 97, 99, 106, 128, 139, 145, 150,  
165, 169, 171, 175, 186, 189, 190, 191,  
206
- Kleingruppenbildung 87, 97, 99, 134,  
144, 145, 147, 150, 151, 168, 173, 179,  
190, 198, 199, 210
- Kognitive Dissonanzen 118 – 120
- Konflikte 31, 36, 37, 39, 43, 79, 83, 84,  
92, 93, 107, 154, 157
- Konkretheit 78, 116, 120, 121, 129, 131,  
139, 143 – 145, 150, 152, 157, 159,  
167, 168, 183, 187 – 189, 194, 198,  
210, 213, 217
- Konsens 21, 36, 37, 38, 57, 64, 88, 91,  
203, 208, 210, 211
- Konservativer Schub 178
- Kontrollbedürfnis 118
- Kontrollerfahrung 119, 120
- Kontrollerwartung 120
- Kontrollillusion 119
- Konzentration 16, 59, 126, 130, 143,  
148, 180, 223
- Koordinatenfeld 61, 76, 95, 97, 100
- Kreativität 31, 37, 51, 53, 65, 77, 79,  
85, 88, 101, 117, 125, 133, 158, 205,  
206, 218
- Kritik 42, 52, 60, 85, 94, 97, 112, 123,  
124, 127, 128, 131, 134, 136, 137,  
138, 139, 141, 143, 144, 146, 148  
– 153, 155, 165, 207, 209, 212, 218
- Kritikaussagen 138, 139, 146, 148, 208,  
209, 211
- Kritikphase 112, 122, 123, 128, 129,  
131, 133, 134, 136 – 153, 155, 156,  
158, 161, 168, 176, 178 – 180, 182,  
183, 185, 187, 192, 198, 205, 207, 217
- Kuller 23, 34
- Kurzwerkstatt 131, 135, 149, 175, 179,  
199, 219
- Lebenswelt 120, 121, 217, 219
- Leerplakat 22, 30, 99
- Lernstatt 106
- Liste 29, 30, 34, 51, 76, 78, 87, 88, 125,  
126, 192
- Loben 42
- Macht** 111, 154, 155, 194, 195, 196, 197
- Machtkampf 19, 42
- Manipulation 22, 26, 42, 67, 69, 72,  
107, 116, 154
- Material 17, 24, 38, 115, 117, 125, 127,  
129, 130 – 133, 138, 145, 146, 174,  
216, 222 – 224
- Mehr-Felder-Tafel 29, 31, 66, 83
- Mehrpunktfrage 62 – 65, 71, 76, 83, 87,  
96, 99, 127, 151, 179, 208 – 210
- Anzahl der Punkte 64, 147, 199, 211
- Methodenabwechslung 205

- Methodenvergleich 115, 117, 121, 122, 125, 128, 130, 142, 146, 185, 204, 212, 214, 215, 217 – 220, 222 – 224  
 – Anonymität 142  
 – Dynamik 215  
 – Frage-/Antworttechniken 127  
 – Frageformulierung 128  
 – Hierarchien 216  
 – Kleingruppenbildung 145  
 – Material 125 – 127, 216  
 – Spannungen 216  
 – Spielregeln 129  
 – Transparenz 124, 216
- Mind-Map 45, 54, 55, 57 – 59, 65, 71, 76, 77, 81, 97, 98, 101, 103, 104, 106, 107, 127, 141
- Misserfolge 78, 121, 202
- Misserfolgserlebnisse 119
- Mitbestimmung 15, 107, 111, 114
- Moderator  
 – Aufgaben 35, 36, 38, 39, 40, 44, 66, 67, 128, 129, 137, 149, 152, 156, 170, 175, 177, 182, 189, 200  
 – Autorität 39  
 – Doppelrollen 40  
 – Einmischung 40, 137, 141, 152, 189  
 – Grundhaltung 35 – 37, 40, 41, 44, 130  
 – Idealbild 40  
 – Selbstbild 42, 43  
 – Verhaltensregeln 40 – 44
- Müllert 112
- Nachbereitungsphase 122, 123, 198 – 202, 211
- Näherungen 186 – 189, 198, 199, 210
- Nebengespräche 43, 83
- Netz 29, 30, 32 – 34, 54, 66, 77, 151, 186, 192, 195
- Offenheit 40, 42, 60, 61, 68, 74, 79, 80, 82, 117, 134, 216, 223
- Öffentlichkeitsarbeit 202
- Oval 23, 47, 66, 99
- Pantomime 130, 159, 161, 174, 175
- Papierbahn 127, 139, 141 – 143, 146, 150, 209
- Pausen 38, 72, 75, 92, 93, 95, 97, 99, 133, 151, 163, 169, 199, 205, 208, 209, 210
- Permanente Werkstatt 194, 201, 202
- Phantasieatmosphäre 161
- Phantasieentwicklung 112, 125, 126, 130, 131, 142, 148, 155, 158, 159, 161, 165, 167, 170, 174, 206, 212, 221, 223, 224
- Konkurrenzsituation 164
- Phantasiephase 112, 122, 123, 128, 129, 131, 133, 136, 138, 148 – 171, 173, 174 – 180, 182 – 184, 186, 187, 189, 192, 198, 199, 204, 205, 207, 209 – 212, 224
- Phantasiereise 161 – 163, 171, 178, 179
- Phasenschema 112, 124, 130, 134, 204, 218, 219, 221, 223, 224
- Zeiteinteilung 131
- Planung 38, 72, 77, 100, 117, 158, 176, 181, 185, 192, 194, 195, 204, 205, 211
- Vorgespräche 38
- Platzbedarf 93, 126, 127, 130, 223, 224
- Plenum 29, 31, 47, 52, 58, 64 – 66, 87, 88, 93, 96 – 98, 105, 125, 126, 129, 130, 135, 137, 138, 142 – 145, 151, 155, 165 – 170, 173 – 175, 180, 186, 189, 190, 195, 198, – 200, 206 – 208
- PMI-Schema 186, 191
- Politische Bildung 203
- Positive Umformulierung 139, 148, 150, 165, 179
- Pro- und Contraspiegel 83

Projekte 121, 123, 181, 183, 185, 186,  
188, 193 – 195, 199 – 202, 210, 211  
Protokoll 22, 88, 100, 123, 133, 170,  
200 – 202, 207, 210  
Prozessbegleitung 106

**Qualitätszirkel** 106  
Quickborner Team 15, 16

**Raster** 61  
Raum 65, 74, 87, 88, 92, 122, 132, 144  
Realisierungsphase 112, 122 – 124,  
128, 129, 131, 153, 154, 169, 176, 177,  
180 – 192, 194, 195, 196, 197, 198,  
199, 200, 207, 210, 211, 218  
Realismusdrang 129, 177, 182  
Rechteck 23, 24, 46, 95  
Reflexion 37, 79, 97, 121, 123, 202, 211  
Resignation 36, 79, 181 – 183, 211  
Risikoschub 178  
Roter Faden 16, 21, 30, 33, 58, 72  
Rundgeschichte 161, 162, 209, 211, 212  
Rundwünschen 170 – 172

Schlagwörter 152, 156, 167, 188, 189  
Schlusssituation 79, 81, 100, 204, 211  
Schminken 159, 161, 164, 204  
Schmuddeligkeit 126, 129, 130, 216,  
224  
Schnelle 15  
Schrader 16  
Schrift 25, 100, 125  
– Größe 25, 26, 125  
– Stifthaltung 25  
Sicherheit 39, 79, 80, 135, 136, 141, 177  
Situationsanalyse 131, 136, 151, 195  
Skala 61, 62, 76  
Sortieren 46 – 50, 53, 95, 101, 135, 138,  
139, 142 – 144, 152, 161, 168, 176,  
208, 209  
Soziale Erfindungen 217

Spannungen 19, 81, 83, 214, 215, 216  
Speicher 63, 88  
– Ideenspeicher 63  
– Problemspeicher 96  
– Themenspeicher 53, 76  
Spiele 93, 161, 164  
Spielregeln 36, 40, 46, 66, 79, 84 – 86,  
89, 91, 94, 95, 97, 98, 101, 128 – 130,  
132, 134, 137, 149, 151, 155, 156, 165,  
169, 178, 179, 181, 183, 198, 199, 207,  
209, 210, 212  
Spinnen 117, 124, 154, 155, 158, 204  
Sprache 16, 21, 24, 72, 73, 87, 159, 160,  
174  
Standbild 161, 174, 175, 205  
Steckbrief 75  
Stimmung 39, 42, 43, 59, 60, 72, 79, 80,  
81, 86, 100, 101, 158, 161, 181, 182,  
189, 203, 212, 216  
Störungen 41 – 43, 73, 81, 83, 85, 89  
Symbolische Beseitigung 139, 149, 151

**Tabelle** 29, 30, 34  
Tätigkeitskatalog 65, 78, 99, 186, 192,  
198  
Teilnehmer  
– Aktivierung 46, 52, 55, 58, 75, 87,  
103, 113, 141 – 144, 151, 162, 164  
– Aktivität 20, 22, 30, 36, 68, 103,  
132, 164  
– Erwartungen 43, 46, 52, 74, 76, 79,  
216  
– Kooperation 103  
– Regelwächter 165, 169  
– Vorerfahrungen 92  
– Zeitwächter 169  
Theater 128, 133, 158, 161, 170, 171,  
174, 175, 180, 205  
Themenfindung 76, 96, 132, 134, 217  
Themensammlung 53, 76, 77, 88, 95,  
103, 122

- Transfer 106
- Transparenz 36, 39, 43, 46, 52, 59, 62,  
67, 71, 75, 79, 80 – 82, 84, 85, 106,  
124, 136, 216, 221, 223
- TZI 36, 42, 43, 89, 90
- Übersetzungen 186, 187, 188, 189, 198,  
199, 210
- Übersicht 25, 26, 29, 32 – 34, 57, 58, 59,  
95, 101, 126, 130, 132, 141, 216, 223
- Überspitzung 137, 154, 160, 162, 166,  
212
- Unruhe 43, 129
- Unsicherheit 73, 80, 106, 133, 135, 141,  
159, 223
- Unterforderung 19, 103
- Unzufriedenheit 39, 60, 80, 101, 137
- Utopiespiel 86
- Utopische Entwürfe 153, 154, 157, 168,  
169, 173
- Verfremdung 160, 171
- Verkleiden 159, 161, 164, 204
- Vertrauen 37, 41, 46, 68, 74, 79, 80, 86,  
101, 117, 136, 141, 204, 206, 212
- Vielredner 16, 31, 40, 66, 81, 137
- Vier-Felder-Tafel 30, 31, 34, 77, 186,  
191, 192, 195
- Vorbereitungsphase 122, 131 – 135,  
206
- Vorinformationen 92, 131, 133
- Werkstattzirkel 106
- Wolke 23
- Zeitpfeil 197
- Zieldefinition 67, 77, 116, 119, 123, 154,  
158, 185, 186, 194, 195, 217
- Zuruffrage 45, 51 – 55, 57, 58, 71, 76,  
77, 85, 86, 106, 127, 139, 141, 165
- Zwischenziele 72, 197, 198, 202



# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

*Ulrich Dauscher*

*Mit einem Beitrag von Carole Maleh*

## Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt

Probleme lösen, Zukunftsvorstellungen entwickeln, Entscheidungen treffen, miteinander lernen – Moderation ist gefragt, wenn Gruppen ein gemeinsames Ereignis erarbeiten wollen. Die beiden klassischen, weit verbreiteten Ansätze der Moderationsmethode und der Zukunftswerkstatt stellt Ulrich Dauscher übersichtlich und detailliert zugleich dar, so dass das Buch ebenso für den Einstieg, wie fürs Nachschlagen geeignet ist. Die Neuauflage wurde überarbeitet und durch einen Beitrag von Carole Maleh ergänzt, in dem sie einen umfassenden Überblick zu Ansätzen der Großgruppenmoderation bietet.

### **Aus dem Inhalt:**

Entwicklung von Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt – Visualisierung – Moderator – Frage- und Antworttechniken – Phasen der Moderation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Methoden – Übersicht neuer Großgruppenverfahren

ISBN 978-3-96557-042-9



9 783965 570429

[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)