

Agenda-Büro



Arbeitsmaterialie 16:

Moderationshilfe für die Lokale Agenda 21



Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg

Postfach 210 752, 76157 Karlsruhe - Telefon: 0721/983-1406 - Fax: 0721/983-1414

E-Mail: agendabuero@lfuka.lfu.bwl.de Internet: <http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>

Vorwort

Seit Herbst 1999 werden in Baden-Württemberg im Auftrag des Ministeriums für Umwelt und Verkehr vom Bensheimer Institut für Organisationskommunikation, IFOK, „Moderationsschulungen für Prozeßmanager“ für die Lokale Agenda durchgeführt, die die Akademie für Umwelt- und Naturschutz gemeinsam mit Landkreisen organisiert (siehe Kapitel 1).

Aufgrund der positiven und großen Resonanz sollen die dort verwendeten Materialien in gekürzter Form auch denen als Hilfestellung für die Moderation von Lokalen Agenda 21-Prozessen zugänglich gemacht werden, die nicht an den Schulungen teilnehmen konnten. Auch wenn natürlich gerade bei der Moderation die Schulung nicht durch die Lektüre dieser Materialien ersetzt werden kann, sind hier doch so viele Hilfestellungen und Tipps enthalten, die die Arbeitsprozesse der Lokalen Agenda unterstützen können.

Impressum:

Diese Materialien sind erstellt von IFOK, Institut für Organisationskommunikation, Berliner Ring 89, 64625 Bensheim, für die von der Akademie für Natur- und Umweltschutz, Postfach 10 34 39, 70029 Stuttgart, im Auftrag des Ministerium für Umwelt- und Verkehr Baden-Württemberg durchgeführten „Moderationsschulungen für Prozeßmanager der Lokalen Agenda 21“.

Alle Rechte vorbehalten, auch die des teilweisen Abdrucks.

Herausgeber: Agenda-Büro der LfU Baden-Württemberg., Griesbachstr.1, 76185 Karlsruhe
Verantwortlich: Gerd Oelsner.

Inhalt	Seite
1. Zur Moderationsschulung	5
• Ziele und Inhalte	
• Modellhafter Ablauf	
2. Was ist Moderation?	7
• Ziele, Modell, Voraussetzungen	
• Der Moderator/die Moderatorin	
• Spielregeln für die Zusammenarbeit	
• Technische Hilfsmittel und Ausrüstung	
2.1 Vorbereitung einer Moderation	10
• Persönliche,	
• inhaltliche und	
• organisatorische Vorbereitung	
2.2 Durchführung einer Moderation	11
• Der Einstieg: Fragetechnik/Eröffnungsfragen	
• Die Präsentation	
• Abschluß einer Moderation	
• Dynamik einer Moderation	
2.3 Nachbereitung einer Moderation	17
• Dokumentation	
3. Typische Konfliktsituationen in Gruppen	18
• Probleme und Lösungen 4 Fallbeispiele	
4. Methodenüberblick	25
• Warm-up-Übungen	
• Vorstellungsrunden	
• Entwicklung von Fragestellungen	
• Priorisierung	
• Kartenabfrage	
• Themenspeicher	
• 6-3-5- Methode	
• Mindmap	
• Ursache-Wirkung-Diagramm	
• Brainstorming	
• Maßnahmenplanung (Maßnahmenkatalog)	
• Gruppenarbeit (Bildung und Form von Gruppen/ Gruppenzusammensetzung für Arbeitskreise, Workshops)	
• Zukunftswerkstatt	
• Zukunftskonferenzen	
• Open-Space-Konferenzen	
5. Literaturverzeichnis	44

1. Zur Moderationsschulung

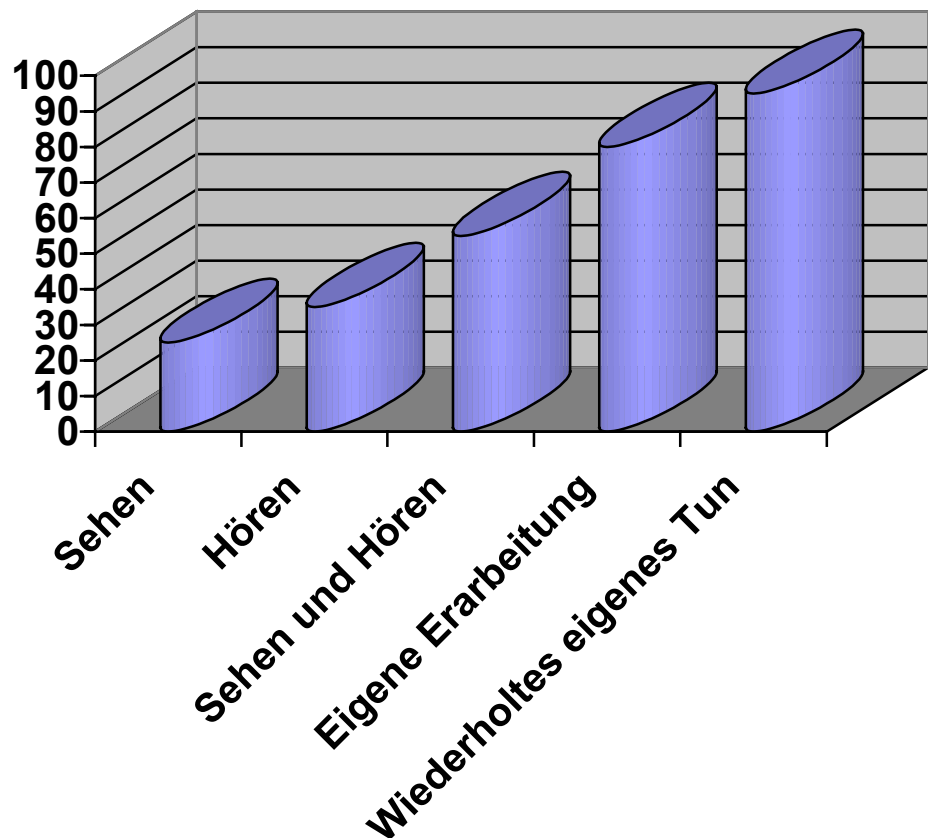
Ziele und Inhalte

Das baden-württembergische Ministerium für Umwelt und Verkehr, die Landesanstalt für Umweltschutz und die Akademie für Natur und Umweltschutz Baden-Württemberg bieten die Moderationsschulung für die Landkreise in Baden-Württemberg an. IFOK (Institut für Organisationskommunikation) wurde beauftragt, die aktiven Trägerinnen und Träger von Lokalen Agenda 21-Prozessen in Baden-Württemberg in die Lage zu versetzen, ein tiefergehendes Verständnis für die Möglichkeiten und Mittel einer zielgerichteten Moderation von Besprechungen und Arbeitsgruppen zu entwickeln.

Die Teilnehmer lernen am ersten Tag wesentliche Merkmale und Elemente der Moderation anhand eines aufbereiteten Theorieinputs. Solche Elemente sind: Die Vor- und Nachbereitung einer Gruppenmoderation, spezifische Moderationsmethoden, die in bestimmten Situationen und zur Erreichung verschiedener Prozeßetappen eingesetzt werden können, sowie Methoden zur Steuerung der Dynamik einer Moderation.

Da die Schulung die Teilnehmer zur Übernahme laufender oder zu gründender Prozesse motivieren soll, legt die Schulungsleitung besonderen Wert auf die aktive und partizipative Gestaltung des Lernprozesses: Am zweiten Tag der Schulung führen die Teilnehmer unter eigener Leitung eine Gruppenmoderation durch, die sie zuvor in Moderationsteams selbständig entwickelt haben. Durch intensives Feedback zwischen Trainerteam und Teilnehmern setzt sich die Schulungsgruppe mit ihren Erfahrungen, Erfolgen und Schwächen sowohl persönlich als auch im Team auseinander. Der Einsatz der Videofilmtechnik ermöglicht darüber hinaus eine verbesserte Selbstwahrnehmung insbesondere hinsichtlich rhetorischer, mimischer und gestischer Aspekte.

Neben der Sicherung anstehender und laufender Lokale Agenda 21-Prozesse in den beteiligten Landkreisen Baden-Württembergs dient die Schulung der Vernetzung der 10 bis 15 Teilnehmern. Deshalb zielt die Schulung auf eine konstruktive und motivierende Gruppendynamik, die weit über die Zusammenarbeit an den beiden Schulungstagen hinausgeht. Darüber hinaus werden innerhalb der Schulung auch inhaltliche Anregungen für die künftige Arbeit in den Kommunen zugänglich, da die Teilnehmern das Thema „Lokale Agenda 21“ zur inhaltlichen Grundlage ihrer methodischen Arbeit nehmen, statt lediglich fiktive Situationen zu simulieren.

Grad des Behaltens in %

Gerade bei der Moderation kann die Schulung nicht durch Lektüre ersetzt werden. Die folgenden Materialien dienen daher als Übersicht der Moderation in Lokalen Agenda 21-Prozessen und als Anregungen, die Schulung zu absolvieren.

2. Was ist Moderation?

Ziele

Ziele eines moderierten GruppenProzesses sind:

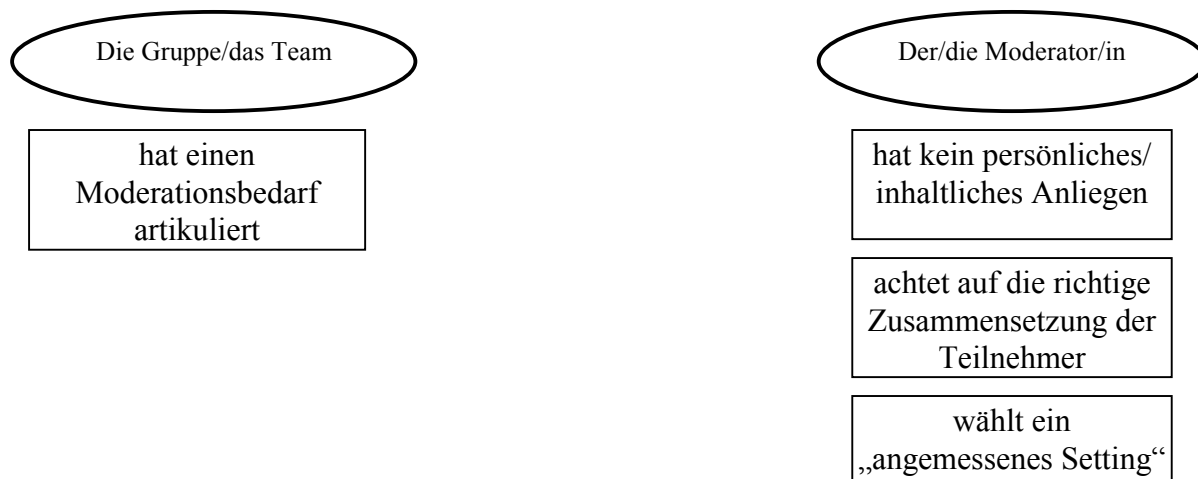
- Effiziente Arbeitsweise sichern
- Innovative Lösungswege finden
- Konflikte nutzen
- Gemeinsame Ergebnisse tragen

Voraussetzungen

Eine Moderation kann beispielsweise keine Gemeinderatssitzung oder Gerichtsverhandlung ersetzen. Sie kann helfen, eine Gruppe zu Konsensergebnissen zu bringen, kann aber kein demokratischer Entscheidungsprozeß sein.

Die Gruppe hat ein Thema oder Problem (mehr oder weniger klar), das

- für sie wichtig ist
- komplex ist
- nicht eindeutig geklärt werden kann



Der Moderator/die Moderatorin

Folgende Aussagen beziehen sich auf die Haltung des Moderators/der Moderatorin und sollten der Gruppe zur Erklärung der verschiedenen Rollen im Prozeß kurz angesprochen werden.

Moderator = Katalysator/Hebamme

Vertrauen in die Fähigkeit der Gruppe zur Problemlösung haben

Kreativität des Moderators = Fragen stellen:
„gute“ Fragen, um Problembearbeitung durch Gruppe auszulösen

Offen, ehrlich sein: Manipulationsversuche führen zu Widerständen

Konflikte nicht zudecken, sondern nutzen

Nie etwas als Moderator verteidigen!
(Ausnahme: „Spielregeln“, die vereinbart wurden)

„Spielregeln“ für die Zusammenarbeit

Bei vielen Gruppen reicht eine kurze Ansprache der Rollen im Prozeß und im Umgang in der Gruppensituation, ohne daß die Moderation auf Regeln und Zuständigkeiten beharren muß. Beim Einsatz sehr kreativer Methoden (zum Beispiel Zukunftswerkstatt) oder im Fall von (persönlichen) Konflikten allerdings erweist sich eine Vereinbarung über formelle Spielregeln („Wollen wir versuchen, uns an diese Regeln zu halten?“) als sinnvoll. Die Gruppe sollte unterstützt werden, eigene Spielregeln zu vereinbaren, die das Moderationsteam zum Schutz der Gesamtgruppe verteidigt. Dazu können gehören:

- Zuhören und ausreden lassen
- Nachfragen statt dagegenhalten
- Jeder spricht für sich
- Vermeiden von Killer-Phrasen („das kann ja nie funktionieren“)
- Jede Meinung zählt
- Ideologische Gegensätze ansprechen
- Lösungsorientiert kommunizieren
- Feedback möglichst direkt und konkret geben

- Jeder übernimmt Mitverantwortung für den Prozeß

In der Phantasiephase einer Zukunftswerkstatt beispielsweise können entsprechende Regeln zur Erinnerung handschriftlich als Wandzeitungen ausgehängt werden.

Technische Hilfsmittel und Ausrüstung

Folgendes Werkzeug gehört je nach logistischen und finanziellen Möglichkeiten neben vielfältigen methodischen Kenntnissen (siehe Kap. 5) zur Ausrüstung eines Moderators/einer Moderatorin von GruppenProzeßen. Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollte durch persönlich bevorzugte Visualisierungsmittel ergänzt werden:

- Moderations-Pinwände (ca. 120 cm x 150 cm)
- Braunes Packpapier zum Bespannen der Wände
- Flipchart und Papier
- Moderationskoffer
- Dicke schwarze Filzstifte (1 pro Person)
- Dicke farbige Filzstifte (rot, blau, grün)
- Moderationskärtchen in verschiedenen Formen (Ovale, Rechtecke, kleine und große Kreise, Streifen, etc.) und Farben (weiß, grün, rot, gelb, blau, etc.)
- Schmierpapier
- Nadeln und Nadelkissen
- Klebepunkte (rot, blau, grün)
- Klebestifte
- Kreppband
- Namensschilder/Namenskuller
- Stuhlkreis ohne Tische

Für Präsentationen:

- Overhead-Projektor
- Leinwand
- ggf. Beamer
- ggf. Dia-Projektor
- ggf. Fernseher und Videorecorder

- ggf. Mikrofone

Für Zwischendurch:

- getrennter Raum für herzhaften Imbiß, kalte und warme Getränke
- helle, gut belüftete und temperierte Räume!
- ggf. Fahrpläne, Taxirufnummern, etc.

2.1 Vorbereitung einer Moderation

Persönliche Vorbereitung

Obgleich die Gruppe für den Inhalt – das Erarbeitete – verantwortlich ist, sollte sich das Moderationsteam mit dem zu behandelnden Thema bekannt machen. Wichtig sind weniger wissenschaftliche oder technische Kenntnisse (die grundsätzliche Fachterminologie ausgenommen); vielmehr sollte das Moderationsteam sich über die Hintergründe und Zusammensetzung der Gruppe informieren, um die Fachkompetenzen der Gruppe in Anspruch zu nehmen. Der Moderator/die Moderatorin muß also kein Fachexperte sein.

Das Moderationsteam besteht möglichst aus zwei Personen, die die Gruppe während des gesamten Prozeßes begleiten. Das Team kann aus einem/einer Hauptmoderator/in und einem/r Assistenten/in bestehen, die während der Sitzungen unterschiedliche Funktionen übernehmen. Folgende Bereiche sollten möglichst nicht bei der Hauptperson im Moderationsteam liegen:

- Fachinput
- Organisatorisches
- Öffentlichkeitsarbeit

Inhaltliche Vorbereitung

1. Moderationsziele festlegen (ggf. in Absprache mit Auftraggeber oder Beteiligten)
2. Inhaltliche Einarbeitung in die Thematik
3. Prozeßablauf planen
4. Teilnehmerkreis festlegen und frühzeitig einladen
5. Ablauf (Schritte) planen und Moderationstechniken für die Schritte festlegen
6. Moderationsfragen formulieren

Organisatorische Vorbereitung

1. Zeitpensum für die einzelnen Schritte planen
2. (Vor-)Visualisierung vorbereiten (sauber, Platzeinteilung, Einsatz von Farben)
3. Raum vorbereiten (groß, hell, Stuhlkreis, Getränke/Verpflegung)
4. Material zurechtlegen
5. Pinwandmanagement planen

2.2 Durchführung einer Moderation

Der Einstieg: Fragetechnik/Eröffnungsfragen

Die Fragestellung ist das wirkungsvollste Instrument eines Moderators/einer Moderatorin. Anhand einer Frage werden die Motoren der Gruppe in Gang gesetzt, kreativ, verantwortungsbewußt, selbständig, konsensual orientiert, konsequent und aktiv zu sein. Die Lösungen der anstehenden Probleme und Konflikte sowie das komplette Ergebnispotential liegen entweder bei der Gruppe – oder existieren nicht. Nur durch gut formulierte Fragen und Aufgaben ist eine Gruppe in der Lage, zu handeln und Ziele zu erreichen.

Ziele muß man zunächst einmal vorstellen, um anschließend die Gruppe zu fragen, ob dies auch wirklich ihre Ziele sind. Die Gruppe muß die Zielsetzung verstanden haben und sie von Beginn an mittragen.

Zur Erreichung dieser Ziele schlägt das Moderationsteam einen Sitzungsablauf vor. Dieser gilt ebenfalls erst nach dem Einverständnis der Gruppe und sollte bei zeitlichen Engpässen oder unvorhersehbaren Ereignissen (Konflikteskalation, mangelnde Motivation oder Bereitschaft, bestimmte Arbeitsschritte sind rasch zu leisten, etc.) noch einmal in Frage gestellt und in Rücksprache mit den Teilnehmern geändert werden.

Die Änderungen sollten – wie bei einem Vertrag – festgehalten und möglichst eingehalten werden. Jeder Ablauf muß den Bedürfnissen der Teilnehmern angepaßt sein und flexibel auf deren Fähigkeiten und Wünsche zugeschnitten werden. Bei Schwierigkeiten mit einzelnen Arbeitsschritten gilt es, nochmals Bezug auf die Ziele zu nehmen und wiederum die Gruppe zu fragen, welches ihre Vorschläge zum weiteren Vorgehen sind.

Einstiegs- und Arbeitsfragen sollten das Ziel im Blick haben, den Inhalt aber offenhalten. Gute Fragen oder Halbsätze, die von der Gruppe ergänzt werden, regen Gedanken und Diskussionen zwischen den Teilnehmern an, geben ihnen aber einen festen zeitlichen und praktischen Rahmen, in dem sie sich auf den vorhandenen Zeitraum, die Möglichkeiten der Beteiligten und die Praxis beziehen.

Für eine breitgefächerte Sammlung von Ideen, Themen, Wünschen, Kritik, Stimmung eignet sich eine Frage, die klar und offen genug formuliert ist, um von allen Beteiligten verstanden zu werden, und die Antworten erzeugt, die für weitere Arbeitsschritte genutzt werden können. Außerdem sind Fragen geeignet, mit deren Hilfe die persönliche Meinung aller Beteiligten gesammelt werden kann. Beispiele dafür wären:

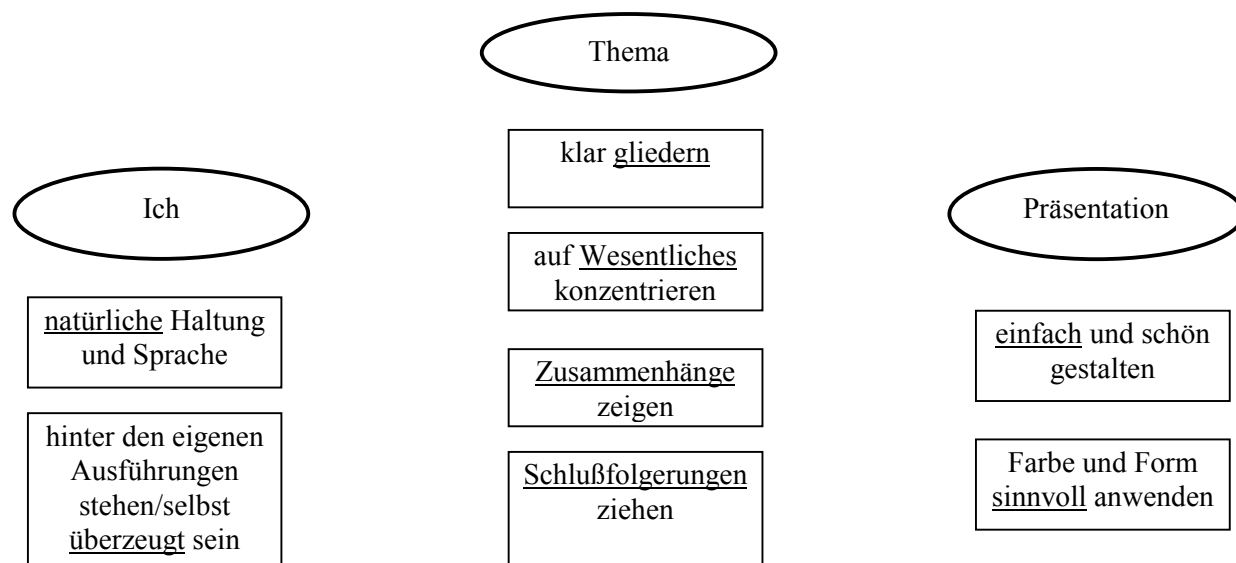
- Was, meinen Sie, ist für die Zukunft Ihrer Stadt am dringlichsten zu tun?
- Welche Freizeitangebote brauchen Ihrer Meinung nach die Kinder der Stadt Musterhausen?
- Die der Umwelt in unserer Kommune zerstört durch...
- Die Modernisierung der Stadtverwaltung benötigt am meisten ...

Einstiegsfragen können – besonders bei einem schwierigen, bereits von Experten behandelten Thema oder bei einer unmotivierten Gruppe – durchaus provokativ formuliert werden. Wenn beispielsweise scheinbar alle Lösungen der Verkehrsproblematik in Musterstadt ausdiskutiert und erfolglos ausprobiert wurden, kann eine sogenannte „paradoxe Intervention“ die Verfahrenheit bekannter Lösungswege aufbrechen. Zur Illustration zwei Beispiele:

„Wie kann man das Verkehrsaufkommen in Musterstadt am schnellsten erhöhen?“ oder „Der Pkw in Musterstadt kann zusätzlich folgende Verkehrsbereiche übernehmen ...“.

Die Visualisierung

Die Moderation zielt zum einen auf die Schaffung und Erhaltung einer Gruppendynamik. Das bedeutet unter anderem, Motivation zu erzeugen, Konflikte zu spüren und aufzuzeigen. Zum anderen gilt es, den gemeinsam erarbeiteten Inhalt in Bezug auf die vereinbarten Ziele der Gruppe zurückzuspiegeln. Dies wird erreicht durch eine klare und ansprechende Präsentationsweise, die eine authentische und entsprechend visualisierte Darstellung des Themas beinhaltet. Folgende Richtlinien geben Hinweise auf die eigene Haltung sowie eine sinnvolle Gestaltung und die Gliederung des Themas:



Nach Abschluß einer Teildiskussion oder am Ende einer durch eine Projektgruppe vorgetragenen Präsentation hebt das Moderationsteam durch das Zusammenfassen und Wiedergeben der festgehaltenen Hauptpunkte den roten Faden der Diskussion oder des Projekts hervor. Hierbei können Stichwörter auch mit einem roten Stift bei der Zurückspiegelung unterstrichen werden. Bei einer konsequenten Visualisierung der Diskussion merken beispielsweise auch Vielredner, daß nur das Wesentliche ihrer Ausführungen mitgeschrieben wurde und damit auch relevant ist.

Für eine klare, ansprechende und nachvollziehbare Visualisierung benötigt das Moderationsteam viel Raum und Fläche. Genügend Moderations-Pinwände, verschiedene Stiftfarben und Formen gehören zur Hauptausrüstung. Auch Referate und Vorträge sollten anhand sparsam beschriebener Folien präsentiert werden, die den Teilnehmern mit der Dokumentation zur Verfügung gestellt werden (siehe Kap. 2.3).

Abschluß einer Moderation

Es empfiehlt sich, die Gruppe am Ende einer Moderation nach ihrem Befinden und ihrer Beurteilung des Geschehens zu fragen. Dieses inhaltliche oder emotionale „Feedback“ hilft dem Moderationsteam bei der Konzipierung des weiteren Prozeßes und läßt Unmut oder Frust einzelner Teilnehmer oder der gesamten Gruppe frühzeitig erkennen. Oftmals werden solche

Faktoren erst später bei einer formellen Sammlung des Meinungsbildes in Form eines Feedbacks geäußert. Jeder Einzelne der Gruppe kann das Feedback nutzen, um persönliche Reaktionen zum Prozeß in den Vordergrund zu stellen, nachdem während der Moderation eine starke Identifikation mit der Gruppe im Vordergrund stand. Bisher möglicherweise verschwiegene Kritik kann auf diese Weise offengelegt werden und verliert an Nährboden. Eine unverhältnismäßige Steigerung negativer Stimmung zwischen den moderierten Sitzungen wird so vermieden. Sowohl Feedback-Geber als auch -Nehmer müssen diese Äußerungen daher ernst nehmen. Dafür gibt es folgende „Regeln“, die die Teilnehmer der Moderationsschulung in der Praxis einüben:

Feedback geben:

- Bezug auf das Hier und Jetzt
- Keine Urteile über Charakter und Persönlichkeit
- Ansprache der Stärken und Schwächen
- Entwickeln, nicht Belehren

Feedback nehmen:

- Zuhören
- Nicht verteidigen/entschuldigen
- Selbst entscheiden, was ich annehme und was nicht

Für eine Feedbackrunde in Form eines Blitzlichts sollte genug Zeit zur Verfügung stehen, so daß alle Teilnehmer ausreichend Raum bekommen, sich mitzuteilen: In der Regel ca. 1-2 Minuten pro Person, bei einer Gruppe von 20 Teilnehmern also mindestens eine halbe Stunde. Für die Einhaltung der zentralen Regel eines Blitzlichts ist der Moderator verantwortlich: Über die Aussagen wird nicht mehr diskutiert! Dies gilt für den Moderator wie für die Teilnehmer gleichermaßen. Auch hier ist die Visualisierung und Ergebnissicherung zu beachten. In Form eines Tafelprotokolls nimmt der Moderator stichwortartig die Aussagen auf. Jede Aussage, egal, ob zu den Inhalten, der eigenen Befindlichkeit oder zum Geschmack des Kaffees, wird aufgenommen. Der Moderator entscheidet nicht über die Wichtigkeit einer Aussage!

Das Mitschreiben der Teilnehmeraussagen durch den Moderator/die Moderatorin vermittelt deren Bedeutsamkeit. Mit etwas Abstand lassen sich auch aus scheinbar unwichtigen

Bemerkungen wertvolle Hinweise gewinnen, und oft sind es gerade auch die kleinen Dinge, die den Gruppenprozeß und die Arbeitsfähigkeit behindern können.

Steht wenig Zeit zur Verfügung oder hatte die Gruppe bereits im Laufe der Moderation mindestens einmal die Möglichkeit, sich „der Reihe nach“ zu äußern, kann das Moderationsteam anhand eines Stimmungsbarometers, einer ein- oder zweidimensionalen Einpunktabfrage oder eines „schwarzen Brettes“ für offene Anmerkungen, Kritik oder Wünsche die Stimmung der Gruppe auffangen. Es empfiehlt sich bei einer Einpunktabfrage zum Beispiel, Atmosphäre und Ergebnisse getrennt bewerten zu lassen.

Unabhängig von der Form des Feedbacks sollte das Moderationsteam eine klare aber offene Frage oder einen Halbsatz zur Anregung einer persönlichen Reaktion jedes Teilnehmers stellen:

Beispiele für Feedbackanregungen:

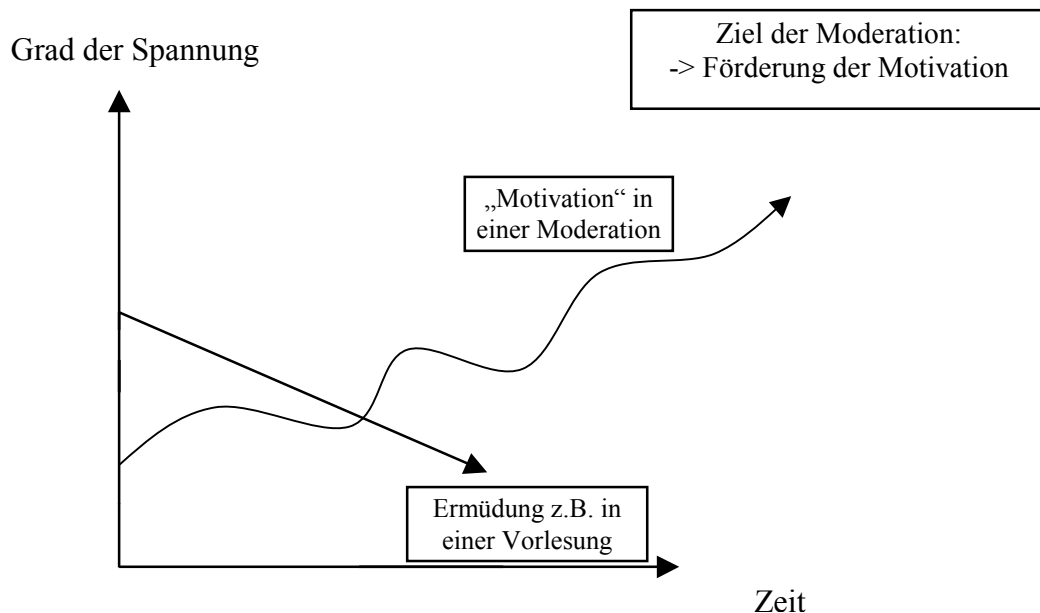
- Wie sehen Sie den Fortschritt des Prozeßes nach der heutigen Sitzung?
- Wie ist Ihre jetzige Stimmung?
- Mit welchen Gefühlen gehen Sie nach Hause?
- Wie beurteilen Sie den bisherigen Prozeß?
- Was nehmen Sie inhaltlich und persönlich mit?

Bei längeren Veranstaltungen, zum Beispiel Tagesseminar, Zukunftswerkstatt oder Klausurtagung, können für offene Rückmeldungen Flipcharts oder Moderationswände im Raum verteilt werden, bei denen jeweils verschiedene Eindrücke abgefragt werden:

- Was hat mir gefallen?
- Was hat mir Mühe bereitet?
- Was hat mir gefehlt?

Dynamik einer Moderation

Folgende Graphik zeigt die Spannungssteigerung einer Moderation im Vergleich zu den Ermüdungserscheinungen bei Teilnehmer herkömmlicher Vorlesungen.



Ein wichtiges Ziel der Moderation ist es, die Gruppendynamik zu fördern und hoch zu halten, um die Teilnehmer in der vorhandenen Zeit zur Zusammenarbeit und zum intensiven Arbeiten zu motivieren. Die Mehrzahl der Lokale Agenda 21-Veranstaltungen findet am Abend statt und erfordert ein hohes Maß an Konzentration von den Teilnehmern. Zu Beginn stehen oft Hemmungen und Vorbehalte seitens der Teilnehmer, die entweder nach ihrem Arbeitstag bereits „ausgepowert“ oder im Hinblick auf die partizipative Arbeitsweise noch skeptisch und unsicher sind.

Die Moderation kann folgende Methoden und „Tricks“ einsetzen, um den Spannungsgrad zu erhöhen und Ermüdung zu vermeiden:

- „Licht, Luft, Futter“: Pausen mit herzhaftem Imbiß und Getränken, Raumänderung und Belüftung der Arbeitsräume einsetzen
- Störungen (Lärm, Rauchen, blinkendes Licht, etc.) vermeiden
- Abwechslung zwischen Plenar- und Kleingruppenarbeit

- bei Referaten und Vorstellungen von Projektergebnissen klaren zeitlichen Rahmen vorgeben und einhalten
- Aktivierung der Teilnehmer (aufstehen, selber schreiben, bei Verteilung von Materialien mithelfen, mitschreiben lassen, etc.)
- Zeitliche Vereinbarungen (insbesondere die Abschlußzeit!) einhalten und nicht überschreiten

2.3 Nachbereitung einer Moderation

Dokumentation

Sämtliche visualisierten Ergebnisse der Moderation (Diskussionsergebnisse, Vereinbarungen, Termine, etc.) müssen, etwa anhand der mitgeschriebenen Moderationsplakate, dokumentiert werden. Auch inhaltliche Materialien, wie die Folien eines Referats, Kopien von wichtiger Korrespondenz, Gutachten und relevante Daten, sollten der Dokumentation beigelegt werden. Zur Förderung der Teilnehmervernetzung und Sicherung der Gruppenarbeit auch zwischen den moderierten Sitzungen benötigen alle Beteiligten eine aktuelle Teilnehmerliste mit Telefonnummern und e-mail-Adressen. Das Protokoll sollte sauber abgeschrieben werden: Fotografien der Wandzeitungen und Plakate sind oft schwer zu lesen, Termine und persönliche Zuordnungen bekommen mehr Gewicht, wenn sie schriftlich niedergelegt werden. Innerhalb von maximal zwei Wochen sollte das Protokoll allen Teilnehmern zugehen. Somit rückt das Veranstaltungsgeschehen für die Teilnehmer nicht in zu weite Ferne, und vereinbarte Arbeitsschritte und -aufträge können erfolgreicher und zuverlässiger erledigt werden.

Auch die Politik muß kontinuierlich über den Prozeß informiert werden. Detaillierte Protokolle einzelner Projektdiskussionen werden in der Regel von Nichtbeteiligten lediglich überflogen. Deshalb sollte die Prozeßbegleitung den Bericht an die Politik nach folgenden vier Kriterien in regelmäßigen Abständen erstatten:

- Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (Erfolge, Meilensteine, Absagen, Mißerfolge)
- Darstellung von Kritik der Beteiligten an die Politik
- Betonung der Relevanz einzelner Punkte für die Politik
- Bekanntmachung der nächsten Termine

3. Typische Konfliktsituationen in Gruppen

Typische Probleme	Mögliches Handeln
Spätkommen / Aufstehen von Teilnehmern	Kein Problem, wenn nicht viele nach Grund fragen (ggf. Pause)
Langredner / durcheinander reden	Im Plenum nicht tolerieren Dazwischen gehen: verbal / Nähe / Berühren (letztes Mittel)
Hierarchie-Probleme	Vorher klarstellen (Ergebnisoffenheit / Zweck / Zielkonsens)
Dominante Person(en) – schweigende Mehrheit	Bremsen im Plenum
	Aufgabe geben
	Restliche Gruppe direkt ansprechen „Eis der ersten Rede brechen“
	Gespräch in der Pause
	Nicht abwürgen – sind meist „Motoren“
Polarisierungen	Moderationsmethode!! - Gemeinsamkeiten suchen
	Niemals als Moderator im Plenum um Teilnehmer kämpfen
Ausstiegserklärungen	An die Gruppe zum Kommentar geben
	Ggf. Einzelgespräch
	Gründe heraus- und bearbeiten / „sauber“ arbeiten – kein Pseudo-konsens
	Äußere neue Faktoren?
	Pause (Licht, Luft, Futter)
	Motivieren: inhaltlich / emotional
Nullpunkte / „Black Hole“	Provozieren / paradoxe Fragen (Vorsicht)

Probleme und Lösungen – 4 Fallbeispiele aus der Arbeit von IFOK

Fallbeispiel 1:

Beim jüngsten Agenda-Treffen stellt der Moderator fest, daß er vor einer Runde von fünfzehn männlichen Teilnehmern sitzt. Seit Anfang des Prozeßes ist die Anzahl der Teilnehmerinnen immer weiter gesunken. Thema der Gruppe ist die Verkehrssicherheit. Die Projekte reichen von einem Ausbau des Radfahrer- und Fußgängerwegenetzes bis zur Errichtung eines solarbetriebenen Fahrradstellplatzes. Seitens der Gruppe kommt kein Hinweis auf die abwesenden Teilnehmerinnen. Ein Journalist schmunzelt und äußert seine Skepsis, ob bei dieser Gruppenzusammensetzung eine hohe Resonanz in der breiten Öffentlichkeit für die Projekte zu erreichen sei.

Was tun?

1. Erfolgshemmnis in der Gruppe analysieren („Woran liegt es, daß wichtige Zielgruppen nicht vertreten sind?“, „Welche Zielgruppen brauchen wir?“ und „Welche Konsequenzen hat deren Abwesenheit für den Erfolg der Projekte?“) und gegebenenfalls die einzelnen Zielgruppen oder Hemmnisse nach Lösungsdringlichkeit priorisieren lassen
2. Lösungswege in der Gruppe suchen („Wie können wir diese wichtigen Zielgruppen erreichen?“ oder „Wie können wir ein breites Bevölkerungsspektrum und dadurch mehr Akzeptanz für unsere Projekte erreichen?“) und Lösungsstrategien sammeln
3. Weiteres Vorgehen mit der Gruppe vereinbaren (mit Unterstützung der Prozeßbegleitung bezüglich gezielter Ansprache, zielgruppengerechter Terminierung, etc.)

Fallbeispiel 2:

Bereits beim Auftakt des Lokale Agenda 21-Prozeßes haben einige Teilnehmer deutlich gemacht, daß sie die externe Moderation und die formale Prozeßbegleitung nicht begrüßen, sondern als unnötige Geldausgabe und Einmischung in bestehende und gut laufende Initiativen verstehen. Die fünf oder sechs Frauen und Männer der Bürgerinitiative saßen auch heute abend mit gefalteten Armen und pessimistischem Gesichtsausdruck in der hinteren Reihe. Beim Vorstellen des geplanten Sitzungsablaufs fingen sie an, ihrer Unzufriedenheit Platz zu machen. Bei der ersten Diskussionsrunde blieben sie beim Getränketisch stehen und flüsterten im Hintergrund. Bei der Diskussionsrunde zur Leitbildentwicklung stehen sie auf und greifen Sie als Moderator/in und Ihre Methoden an: „Das ist überhaupt nicht das Thema der Agenda 21!“ und „Da können Sie nichts ändern: Die Politik ist und wird immer gegen

Bürgerengagement und die Agenda 21 sein!“ und „Die Brötchen sind absolut furchtbar – kann keiner essen!“ und „Lassen Sie mich bitte ausreden. Ich bin mit dem Vorgehen hier überhaupt nicht einverstanden!“ Kurz danach verlassen sie laut den Saal und werfen Ihnen als Moderator/in Inkompetenz und fehlende Neutralität vor.

Was tun?

In diesem Fall – wie in vielen Städten – werden Berater in Kommunen bestellt, in denen es bereits ein feines Netzwerk organisierter Bürgerinnen und Bürger gibt. Von Bürgerinitiativen über Vereine bis hin zu "Vetternwirtschaft" lernt er oder sie die Beziehungen erst nach langer Zusammenarbeit in der Kommune kennen. Wichtig ist allerdings eine möglichst vollständige Ist-Analyse der Initiativen vor dem Beratungseintritt in die Kommune. Trotz diesen Informationen können Konfrontationen wie die oben genannte – auch teilweise verbunden mit einem persönlichen Angriff – nicht immer durch Rücksicht oder einen flächendeckenden Einbezug aller engagierten Bürgerinnen und Bürger vermieden werden. Bei solchen Initiativen führt die oft jahrelange Zusammenarbeit, in der Regel „gegen“ eine politische und wirtschaftliche Institution, häufig zur hohen Gruppendynamik und damit zur Identifikation der Beteiligten mit der Gruppe und dem Anliegen. In Extremfällen kann es dazu kommen, daß die Lösung des Konflikts – selbst bei Erfolgen – nicht Ziel des Engagements darstellt, sondern die Zusammenarbeit an sich. Die externen Berater werden verdächtigt, „alles besser wissen zu wollen“. Das kommt paradoxerweise besonders bei erfolgversprechenden Ansätzen vor. Diese Konfrontation kann für den Prozeß sehr schädlich sein und sollte stets erwartet und nie toleriert werden. Aufgabe der Moderation ist es, konstruktive und besonders auch nicht-organisierte Teilnehmer im Angesicht unkooperativen und zerstörerischen Verhaltens Einzelner zu schützen. Ohne diese Betreuung herrschen die "Platzhirsche", es pflanzen sich Lagermentalitäten fort und der Prozeß leidet.

Hier können folgende „**Gegengifte**“ helfen:

1. Betonen, daß der Prozeß für alle Interessierte offen ist.
2. Regeln zum höflichen Umgang miteinander (Einhaltung von Redelisten, sich ausreden lassen etc.) vereinbaren und einfordern.
3. Bei einer Konfliktanalyse gilt in erster Linie: „Was sagt die Gruppe dazu?“ Niemals der Gruppe bei der Beurteilung der Gruppensituation vorgreifen. Vertrauen in die Gruppe haben. Die anderen Teilnehmer haben sicherlich auch eine Meinung zur Störung, und ihre Meinung zählt viel mehr als die der Moderation. Sollte allerdings kein Kommentar

kommen (vor allem bei neuen Gruppen), ist es die Verantwortung der Moderation, die Störung von sich aus zu thematisieren.

4. Die „Störer“ nach ihrer konkreten Beschwerde oder Kritik fragen: „Haben Sie eine Anmerkung zum Ablauf oder zum Vorgehen?“ Wenn keine konkrete Antwort kommt: „Sind Sie damit einverstanden, daß wir so weiter vorgehen?“ Bei Äußerung der Kritik versuchen, gemeinsam die Beschwerde sachlich anzugehen und die Kreativität des Kritikgebers zu Lösungen zu fördern: „OK. Wie würden Sie vorschlagen, daß wir weitermachen sollen?“ Es gilt immer, die Gruppe um Unterstützung zu bitten.
5. Bei persönlicher Kritik oder ausführlichen und grundsätzlichen Bemerkungen eine Pause einräumen und ein bilaterales Gespräch mit dem Kritikgeber führen. Ihn/Sie nach seiner/ihrer Teilnahmemotivation und Zielsetzung befragen. Oftmals reicht dem Kritikgeber die Möglichkeit, seinen/ihren Frust zu äußern, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Andernfalls muß sich die Moderation auf die klare Zustimmung der restlichen Gruppe für das gewählte Vorgehen beziehen und denjenigen/diejenige vor die Wahl der Zusammenarbeit stellen.
6. Wenn trotz aller Bemühungen die Kritikgeber demonstrativ den Saal verlassen, müssen Sie diese gehen lassen. Die Gruppe sollte aufgefordert werden, ihre Meinung zum Ausstieg zu geben, die den Kritikgebern anschließend mitgeteilt wird. Nicht versuchen, den demonstrativen Ausstieg zu verhindern.
7. Ein Massenausstieg kann für den Prozeß bedeuten, daß vielleicht das Thema nicht relevant genug ist. Andernfalls hat er vielleicht mit externen Faktoren zu tun. Diese Faktoren (zum Beispiel Konflikt mit der Politik, Zweifel an der Neutralität der Moderation, Frust mit langwierigen Diskussionen, akute Magen-Darm-Grippe) mit Hilfe der noch Anwesenden thematisieren, transparent machen, analysieren und gegebenenfalls in Einzelgesprächen (mit den Kritikgebern, der Politik, dem Auftraggeber) versuchen zu klären. Die Konsequenzen für das weitere Vorgehen mit der Gruppe klären und festhalten.

Fallbeispiel 3:

Eine Agenda-Gruppe möchte den Bebauungsplan für ein Neubaugebiet mit über 900 Wohneinheiten ökologisch gestalten. Dazu erarbeitet sie 1) einen Katalog für den Bauleitplan (u. a. welche Emissionsgrenzwerte vorgeschrieben werden können oder wie die passive Solarenergie genutzt werden kann), 2) ein Konzept für eine Energieberatung für die Bauherren vor, während und nach der Bauphase und 3) einen Vorschlag für die Wärmeversorgung. Da genügend Fachwissen von Ingenieuren, Architekten und Handwerkern in der Runde

vorhanden ist, kann der Bauleitplan unter ökologischen Gesichtspunkten optimiert werden. Auch das Engagement mehrerer „Senioexperts“ und Energieberater in der Runde ermöglicht ein umfassendes, neutrales Konzept für eine integrierte Energieberatung. Bei der dritten Gruppe tritt allerdings verschärft ein Konflikt auf, der einer intensiven Moderation bedarf: Zwei Energieversorgungsunternehmen bieten je eine Wärmeversorgungsvariante für das Neubaugebiet an. Zum einen soll es eine blockweise Gasversorgungsvariante mit Solarunterstützung für den Warmwasserverbrauch geben. Die Konkurrenz bietet den Anschluß an ein Blockheizkraftwerk eines nahen Krankenhauses. Die weiteren Teilnehmer der Gruppe hören sich die Polemik und das zum Teil sehr professionelle Marketing beider Firmen an und sollen sich anschließend entscheiden, welche Wärmeversorgungsvariante sie haben wollen. Während des Prozesses haben sie sich allerdings so heftig angegriffen, daß viele der Beteiligten keine Lust mehr auf den Konflikt haben. Die mehrheitliche Variante soll dann mit den Ergebnissen der anderen Gruppen der Gemeindevertretung zur Entscheidung vorgelegt werden.

Was tun?

1. Erstellung eines Meinungsbildes aller Beteiligten (Frust, Wünsche, Stimmung, Konflikt- und Lösungsbereitschaft)
2. Bei Zustimmung der Beteiligten eine neutrale Expertise von außen und deren Gutachten/Meinungen einholen
3. Erstellung einer finanziellen und ökologischen Bilanz beider Varianten
4. Präsentation beider Angebote im möglichst formellen Rahmen („Verkaufspräsentationen“)
5. Vorstellung der Expertenmeinungen sowie deren Arbeits- und Rechnungsweise (wie kamen sie zu den Ergebnissen?)
6. Gemeinsame Erarbeitung eines Pro-Contra-Rasters zur objektiven Darstellung der Situation (unabhängig vom persönlichen Konflikt)
7. Ausreichend Zeit (Pausen bis hin zu „Zeit zum darüber Schlafen“) für die Entscheidungsvorbereitung der Teilnehmer einkalkulieren
8. Ausschluß aller Interessenvertreter aus Mehrheitsentscheidungen
9. Entscheidung der Gruppe: a) Entscheidet sie sich für eine Variante, die sie empfehlen will, oder b) überläßt sich die Entscheidung gänzlich der Politik? Bei a) Mehrheitsentscheidung, bei b) Präsentation der Pro-Contra-Raster
10. Entscheidung der Gemeindevertretung mit starker Berücksichtigung der Ergebnisse der Agenda-Gruppe. Bei Ablehnung von wichtigen Empfehlungen sollte eine Begründung gegeben werden.

Fallbeispiel 4:

Zu Beginn eines Arbeitstreffens äußert eine Projektgruppe ihren Unmut über das Verhalten der Politik und stellt die Frage, ob die Arbeit im Agenda-Prozeß überhaupt einen Sinn macht. Hintergrund ist eine Entscheidung der Gemeindevertretung zum Regionalen Raumordnungsplan, mit dem sich auch die Projektgruppe beschäftigt. Die Mitarbeiter der Gruppe fühlen sich durch diese Entscheidung übergangen. Obwohl sie mehrmals mit einem Mitarbeiter der Verwaltung gesprochen hatten, wurden ihnen der Termin und die anstehende Entscheidung nicht mitgeteilt, sie erfuhren vielmehr erst im nachhinein durch die Presse davon. Bei den Ausführungen der Projektgruppe gibt es Zustimmung auch von anderen Teilnehmern.

Was tun?

1. Störungen müssen zuerst geklärt werden. Die Teilnehmer bekommen Gelegenheit, ihren Unmut loszuwerden.
2. Klares Zeitlimit für das Thema vereinbaren: Frustrationen dieser Art sind ein Thema, zu dem fast jeder etwas beitragen kann. Doch das Wesentliche ist meist schnell gesagt, dann wiederholt sich vieles. Nimmt die Diskussion zu viel Raum ein, sind am Ende alle frustriert.
3. Ziel festlegen: Das Problem kann in diesem Rahmen nicht gelöst werden, daher ist ein Gespräch aller Beteiligten notwendig. Auf ein solches gemeinsames Ziel müssen sich alle Teilnehmer verständigen können. Ist dies nicht möglich, gilt es gemeinsame Teilziele zu finden.
4. Kritikpunkte aus Sicht der Teilnehmer sammeln („Unsere Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung“). Dies spart Zeit beim nächsten Treffen mit den Vertretern aus Politik und Verwaltung und erleichtert die Vorbereitung.
5. Lösung vereinbaren: Bürgermeister und Gemeindevertretervorsitzender stehen bei der nächsten Veranstaltung als Ansprechpartner zur Verfügung. Es wird ein „Heißer Stuhl“ eingerichtet: beide sitzen vor dem Publikum.
6. Ergebnissicherung: Die Diskussion wird moderiert und parallel protokolliert. Der Moderator bündelt je nach Verlauf die Fragen, faßt nach einer Fragerunde kurz zusammen und achtet auf eine sachliche und faire Auseinandersetzung.
7. Vereinbarung treffen: Am Ende der zeitlich beschränkten Diskussion wird eine Vereinbarung getroffen, der alle Beteiligten zustimmen sollen. Für die Weiterarbeit muß eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung gefunden werden.

8. Die Vereinbarung wird überprüft: In der nächsten Sitzung wird eine kurze Zwischenbilanz gezogen. Hat sich die Zusammenarbeit verbessert? Wurden die getroffenen Vereinbarungen eingehalten? In diesem Fallbeispiel hat sich die Stimmung gewandelt. Die Gruppen berichten von überwiegend positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung. Gibt es weiterhin Probleme, sollten diese gesammelt werden. Der Moderator oder ein Teilnehmer übernimmt die Verantwortung, diese Probleme mit den Ansprechpartnern in Politik und Verwaltung durchzugehen und beim nächsten Treffen davon zu berichten. Bei Bedarf kann ein weiteres Treffen im kleineren Kreis, zum Beispiel mit Vertretern von Projektgruppen oder Arbeitskreisen, notwendig sein.

4. Methodenüberblick

Zur Übersicht sind in folgender Tabelle einige häufig verwendete Moderationstechniken und deren Funktionen zusammengestellt. Grundsätzlich gilt, daß der Gruppe keine bestimmten Techniken aufgezwungen werden dürfen, so lange das Ziel des Arbeitsschrittes nicht definiert ist. Die Gruppe muß sich zunächst über Sinn und Ziel eines Arbeitsschrittes im Klaren sein, bevor die geeignete Technik vorgeschlagen werden kann.

Funktion Technik	Datensammlung	Analyse	Synthese	Bewertung
Kartenabfrage	X			
Dimensionierung		X	X	
Themenspeicher	X			
Gewichtung				X
Einpunktabfrage	X	X		X
Mehrpunktabfrage	X	X		X
Zweidimensionale Einpunktabfrage	X	X		X
Skalierung	X	X		X
Szenario			X	

Auf den folgenden Seiten sind weitere Techniken und Methoden detailliert beschrieben. Methoden – also das „Wie“ (wie man zum vereinbarten Ziel kommen soll) – sind immer als Vorschläge zu verstehen. Verfügt der Moderator/die Moderatorin über eine breite Palette schnell abrufbarer Methoden, kann er/sie die Moderationstechnik flexibel auf die Aufgabenstellung ausrichten.

Vorstellungsrunden

Um was geht es? Vorstellungsrunden spielen bei Seminaren, Workshops u.ä. eine wichtige Rolle, helfen sie doch, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Unsicherheit, Fremdheit und Scheu können dadurch abgebaut und die Kommunikation untereinander erleichtert werden. Spielerisch ablaufende Vorstellungsrunden sind aber nicht nur Motivationstricks, um gerade in der Anfangsphase den Lehr- bzw. Lernprozeß zu verbessern, die jeweiligen Ergebnisse solcher Runden sollten auch in den weiteren Verlauf der Veranstaltung integriert werden.

Methode/

Partner-Vorstellungs-Runde

Durchführung

Die „Partner-Vorstellungs-Runde“ hebt die herkömmliche Form der Vorstellung, bei der jeder Teilnehmer sich selbst vorstellt, auf und ersetzt sie durch ein kommunikatives Vorgehen. Es geht darum, einen Teilnehmer dem Forum vorzustellen und auf seine Person einzugehen. Dazu bilden die Teilnehmer Paare (auch dafür gibt es verschiedene Methoden), lernen sich im Partnergespräch kennen (Name, Beruf, Kinder, Hobby,...) und stellen den Partner anschließend im Plenum vor.

Kennenlern-Matrix

Eine andere Methode der Vorstellungsrunde ist die Erarbeitung einer sogenannten „Kennenlern-Matrix“. Wegen des geringeren Zeitaufwandes eignet sie sich besonders für kürzere Treffen.

Die Moderatoren stellen noch vor dem eigentlichen Beginn des Treffens eine bereits vorbereitete Pinwand mit einem Papierbogen auf, bei der die im Interesse stehenden Spaltenüberschriften bereits vorbereitet sind.

Auch eine Spalte, die den emotionalen/persönlichen Bereich der Teilnehmer anspricht, sollte in die Tabelle integriert sein, um deutlich zu machen, daß nicht nur reine Inhalte, sondern auch die Teilnehmer als Menschen von Bedeutung sind.

Vor dem Beginn des Treffens tragen sich Teilnehmer und Moderatoren in diese Matrix ein. Der Nachteil dieser Methode ist, daß die Teilnehmer weniger miteinander ins Gespräch kommen als beispielsweise bei der „Partner-Vorstellungs-Runde“.

Vorstellen anhand eines Gegenstandes

Bei dieser Methode wählen die Teilnehmer einen Gegenstand oder ein Bild aus, das sie mit dem zu behandelnden Thema verbinden, und stellen sich anhand dieses Objektes den anderen Teilnehmern vor.

Warm-up-Übungen

Um was geht es?

Warm-up-Übungen verfolgen einen ähnlichen Zweck wie Vorstellungsrunden. Neben körperlichen Lockerungsübungen gibt es eine Reihe von geistigen Aufwärmübungen, die oft vom ernsteren Thema der Teilnehmerrunde losgelöst sind, sich z.B. als Einstieg und Vorlauf einer Phantasiephase eignen und den erlahmten Gedankenfluß wieder in Schwung bringen. Es lassen sich rational-analytische und emotional-intuitive Übungen unterscheiden, die abhängig von der Qualitätsstruktur des zugrunde liegenden Problems fallspezifisch für die Phantasiephase eingesetzt werden können.

Methode/ Durchführung

Rational-analytische Übungen

Ein Beispiel für rational-analytische Übungen ist das Suchen nach gemeinsamen Eigenschaften von Gegenständen (z. B. „Ein Teller ist weiß und rund - was ist noch alles weiß und rund?“) oder nach deren verschiedenartige "Nutzungsformen (zum Beispiel „Welche Verwendungsmöglichkeiten gibt es alles für einen Kaugummi?“).

Emotional-intuitive Übungen

Ein beliebtes Beispiel für emotional-intuitive Übungen ist das Geschichten-Erfinden, bei dem der Moderator eine Geschichte oder ein Märchen beginnt, nach wenigen Sätzen abbricht und den nächsten Teilnehmer zum Weitererzählen auffordert, der dann wiederum nach kurzer Zeit an seinen Nachbarn übergibt.

Einpunktabfragen

Auch geeignet zum Anwärmen der Teilnehmer sind Einpunktabfragen (z.B.

„Wie fühlen Sie sich heute morgen?“) oder „Graffiti“, d.h. Plakate, auf denen ein angefangener Satz steht (zum Beispiel „Am schönsten wäre es, wenn hier....“), den die Teilnehmer ergänzen können. Insgesamt sollen Teilnehmer und Moderatoren aktiviert und die Erwartungen der Teilnehmer thematisiert werden.

Entwicklung von Fragestellungen

Um was geht es? Fragen stellen ist eine der wesentlichen und wichtigsten Aufgaben des Moderators in der Moderation. Oft kann die Art, wie eine Frage gestellt wird, den Unterschied zwischen Manipulation und Hilfe zur Selbsthilfe für die Gruppe bedeuten. Fragen ermöglichen es, alle Teilnehmer einzubeziehen, das Wissen der Gruppenmitglieder offenzulegen, Arbeitsschritte zu koordinieren und Stimmungen transparent zu machen.

Methode/ Zieldefinition

Durchführung Wichtig ist eine genaue Zieldefinition der Frage. Das betrifft den Zweck der Frage in der konkreten Moderationssituation und für die gesamte Veranstaltung. Eine einmal visualisierte Frage kann kaum mehr mündlich berichtet werden. Ein anderer Grundsatz ist, daß Fragen niemals Handlungsspielräume vortäuschen dürfen, die nicht bestehen. Wenn etwa ein Moderator mit einer Kartenabfrage die Erwartungen über den Ablauf eines Seminars abfragt und anschließend erklärt, daß sich dies mit seinem Konzept, an welches er sich zu halten gedenke, leider nicht übereinstimme.

Schlechte Fragen

Schlechte Fragen sind uninteressante und zu leichte Fragen sowie Fragen, die zu keinem sinnvollen Ergebnis führen (beispielsweise unklare Zielsetzung). Manipulative und Suggestivfragen sind zu vermeiden.

Gute Fragen

Gute Fragen sind verständlich, kurz, klar und exakt formuliert, sind offen und engen den Spielraum möglicher Antworten nicht ein. Nicht zuletzt sind gute Fragen interessante Fragen, die das Wissen der Befragten aktivieren und die

Neugier auf Antworten wecken.

Fragetypen

Abschließend ein Überblick über verschiedene Arten von Fragen und deren Verwendungsmöglichkeiten in einer Moderation:

Offene Fragen (zum Beispiel „Welche Themen sollten wir in unserer Gruppensitzung bearbeiten?“) sind aufgrund der Möglichkeit, die Antwort frei zu formulieren, die am besten geeigneten Fragen in einer Moderation.

Geschlossene Fragen („Können wir zum nächsten Schritt übergehen?“) lassen sich nur mit ja oder nein beantworten und können in einer Moderation als Orientierungshilfen dienen.

Alternativfragen („Sollen wir diesen Punkt jetzt noch weiter bearbeiten oder zum nächsten übergehen?“) bergen die Gefahr einer Spaltung der Gruppe in sich.

Rhetorische Fragen („Sollen wir uns hier noch ewig mit diesem Punkt beschäftigen?“) verbieten sich in einer Moderation, da sie eine Gegenmeinung im Keim ersticken.

Auch Suggestivfragen („Sie sind doch sicherlich der Meinung...?“) manipulieren den Zuhörer und sind zu vermeiden.

Priorisierung

Um was geht es? Gruppenentscheidungen können weder auf demokratischen Mehrheiten noch auf top-down-Vorgaben basieren. Vielmehr sind sie das Ergebnis der Zusammenführung verschiedener Wünsche und Kooperationen und spiegeln den Konsens der Gruppe wider. Das Gewichtungsverfahren ermöglicht die gleichberechtigte Bewertung von mehreren Möglichkeiten, wie z. B. Themen, Projektideen, Vorhaben oder Vorgehensweisen. Eine vorangegangene Diskussion versetzt jeden Teilnehmer in die Lage, sich persönlich zu entscheiden. Dabei wird nicht gesprochen. Die Gewichtung eignet sich sowohl für Dringlichkeits- als auch für Wichtigkeitsbewertungen.

Methode/ Durchführung Der Themenspeicher wird im Plenum noch mal kurz präsentiert. Rechts neben den Themen/Ideen befindet sich Raum auf der Tafel für die Gewichtung. Die Teilnehmer erhalten gleichfarbige Klebepunkte in der halben Anzahl der Themen/Ideen (bei unebenen Zahlen aufgerundet). Das Moderationsteam stellt eine gut und klar formulierte Frage zur Bewertung, die wiederum visualisiert wird. Die

Folgen der Priorisierung (Themen für Kleingruppen, Auswahl eines Logos, etc.) müssen von allen Teilnehmern akzeptiert sein. Die Teilnehmer benötigen Zeit, um ihre Entscheidung zu treffen. Das Moderationsteam darf weder drängeln noch gespannt zuschauen oder gar Vorschläge machen, sondern wartet, bis alle Punkte geklebt wurden und die Teilnehmer sich wieder gesetzt haben. Immer noch lautlos zählt der Moderator/die Moderatorin die Punkte zusammen und schreibt gleich die Zahl in das entsprechende Feld.

Kartenabfrage

Um was geht es? Die Kartenabfrage ist eine Teilmethode der Pinwandtechnik und eignet sich zum Sammeln von Informationen, möglichen Erklärungen, Problemlösungen und kreativen Ideen. Die Kartenabfrage aktiviert die Teilnehmer und stellt Transparenz her. Sie ermöglicht allen Teilnehmern gleichzeitig eine schriftliche Form der Äußerung, bei der keine Beiträge verloren gehen. Rhetorisch geschickte oder bestimmende Teilnehmer können weniger dominieren, da in erster Linie mit sachlichen Äußerungen an der Moderationswand und weniger mit den sich äußernden Personen gearbeitet wird.


Methode/ Durchführung Den Gruppenmitgliedern werden mehrere Karten ausgehändigt und das Thema oder die Problemstellung vom Moderator knapp und als offene Frage an der Pinwand notiert. Nun haben die Teilnehmer ca. 5 Minuten Zeit, die 3 bis 5 für sie wichtigsten Problemaspekte auf den Karten zu notieren. Dann sammelt der Moderator alle Karten ein (ggf. können sie vermischt werden). Leere Karten sollten den Teilnehmern weiterhin zur Verfügung stehen, so daß sie auch während des Prozeßes Ideen notieren können.

Die anonyme Kartenabfrage ist die am weitesten verbreitete Methode. Die Karten werden vom Moderator vorgelesen und an der Pinwand befestigt, wobei inhaltlich ähnliche Beiträge zu Gruppen (Themencluster) zusammengefaßt und anschließend mit einer Überschrift versehen werden. Über die Gruppenzuordnung entscheiden die Teilnehmer, der Moderator sollte sich nicht einmischen. Nach dieser vorläufigen Strukturierung werden die verschiedenen Gruppen nochmals geprüft und eventuell um weitere Aspekte ergänzt. Wenn die Moderationsteilnehmer der Meinung sind, daß die Problemsammlung vollständig ist, kann in eine offene

Diskussion über Art und Umfang des zu lösenden Problems übergegangen werden, wobei die Gruppen nach Dringlichkeit der Bearbeitung sortiert werden. Dies kann geschehen, indem jeder Teilnehmer 2 oder 3 Klebepunkte bekommt und diese für die ihm am wichtigsten erscheinenden Probleme vergibt. Abschließend sollte das Ergebnis schriftlich (neu) dargestellt werden.

Da die Teilnehmer sich intensiv mit dieser Methode der Themensammlung beschäftigen und sie auch einüben, folgen hier weitere Hinweise zur Kartenabfrage:

- Zweck**
- Ideen/Themen sammeln
 - Jeder kommt zu Wort
 - Visualisierung aller Ideen (auch für Dokumentation)
 - Ideenreichtum verschiedener Teilnehmer entfaltet sich
 - Anonymität bewahren
 - Optische Erinnerung → vermeidet Wiederholung
- Material**
- Bunte Kärtchen oder Schmierpapier
 - Pinwände oder viel Platz am Boden!
 - Ein Stift (dick) für jeden Teilnehmer
 - Ovale Kärtchen/farbiges Schmierpapier für Überschriften
 - Offener Stuhlkreis
 - Erinnerung: „Wie schreibt man Karten?“ visualisieren
- Dynamik**
- Rücken zur Wand und Blickkontakt mit den Teilnehmern
 - Kärtchen offen – für Teilnehmer lesbar – vorlesen
 - Bei keinem Widerstand zügig weiter
 - (alle) Karten im neutralen, offenen Ton vorlesen
 - Keine Bewertung durch Moderator
 - Nicht länger als eine Stunde
 - (sehr engagierte/schüchterne) Teilnehmer „beschäftigen“
 - zum Pinnen
 - zum Karten doppeln
 - Zuhören, wenn die Runde diskutiert, aber keine Einzelgespräche zwischen den Teilnehmern zulassen

- Überschriften**
- Nach der Dimensionierung bilden
 - Gemeinsame Synopse der strukturierten Diskussion
 - Gemeinsam mit Teilnehmern: deren Begriffe verwenden
 - Viele Teilnehmer/viele Karten: Teilnehmer-Gruppen bilden – je 2 bis 3 Überschriften entwickeln, im Plenum vorstellen und abstimmen lassen
- Diskussion**
- Diskussion über Überschriften: Moderator faßt Vorschläge zusammen
 - Inhaltliche oder Detaildiskussion → Kleingruppen
 - Konflikt-Karte mit rotem Blitz  kennzeichnen
 - Jede Karte = eine berechnigte Idee – keine Karte ist „richtig“ oder „falsch“
 - Bei anhaltendem Dissens bezüglich der Zuordnung einer Karte
 - Karten doppeln
 - Neue Spalte aufmachen

Themenspeicher

Um was geht es? Ein vorbereiteter Themenspeicher kann eine Übersicht über die Themenüberschriften schaffen, die die Gruppe bei der Diskussion ihrer gesammelten Ideen gebildet hat. In dieser Phase der Konkretisierung möglicher thematischer Handlungsfelder können die Teilnehmer weitere Zusammenhänge zwischen den Themen finden und gebündelte Themenbereiche bilden. Der Themenspeicher ist unabdingbar, wenn die Ergebnisse mehrerer Gruppen zusammengeführt werden.

Diese Themenbereiche lassen sich in einem nächsten Schritt nach Dringlichkeit oder Wichtigkeit priorisieren. Anschließend können sich die Teilnehmer einem Themenbereich zuordnen. *(Siehe auch Abbildung „Themenspeicher“)*

Methode/Durchführung Sämtliche Themenüberschriften aller beteiligten Gruppen kopiert das Moderationsteam (z. B. während einer Pause) auf Kärtchen. Da die gemeinsam gewählten Überschriften oft sehr dynamischen Charakter haben, empfiehlt es sich bei der Zusammenführung mehrerer parallel arbeitenden Gruppen, daß Gruppensprecher die vorangegangene Diskussion im Plenum kurz vorstellen. Die Themenüberschriften werden mit der Gruppe ggf. zu weiteren Clustern zusammengelegt. Das Ergebnis reflektiert so die wichtigen Themenfelder der

Gruppe.

- Grundregeln**
- Verfahren zügig und dynamisch durchführen
 - Wie in der Kartenabfrage können Karten gedoppelt werden
 - Detail- und inhaltliche Diskussionen oder Auseinandersetzungen auf die Kleingruppen- oder Projektarbeit verlegen (Rote Blitze notieren Dissens)
 - Klar und deutlich schreiben und präsentieren, da das Plenum groß ist

Brainstorming

Um was geht es? Brainstorming ist ein Verfahren, um Ideen zu finden und Probleme zu lösen. Die Vorteile sind, daß das Wissen mehrerer Personen gebündelt wird, unnötige Diskussionen vermieden werden und die Lösungsvielfalt durch Variation erweitert wird. Ein Nachteil ist, daß sich „extrovertierte“ Teilnehmer gegenüber „schüchternen“ durchsetzen und die Runde dominieren können.

Methode/ Durchführung Zur optimalen Durchführung werden 5 bis 7 Personen in einer möglichst heterogenen Zusammensetzung benötigt. Der Moderator sammelt Stichpunkte, die von den Teilnehmern zugerufen werden.

- Grundregeln**
- Keine Bewertung oder Kritik während der Ideenfindung
 - Freies Spiel der Gedanken
 - Die Menge der Ideen und nicht die Qualität ist wichtig
 - Anknüpfungen an vorhandene Ideen sind erwünscht.

6-3-5 Methode

Um was geht es? Die 6-3-5- Methode ist im Grunde genommen ein schriftliches Brainstorming. Die Effizienz einer Gruppe steigt immer dann, wenn jeder eine Idee eines anderen Teilnehmers aufgreift und weiterentwickelt. Auf dieser Basis der Vertiefung bereits entwickelter Ideen funktioniert auch die 6-3-5- Methode.

Methode/ Durchführung 6 Personen schreiben in 5 Minuten je 3 Ideen zur Lösung eines Problems auf. Dieser Ablauf wird insgesamt sechsmal wiederholt. Jeder Teilnehmer erhält ein Blatt, das in 6x3-Kästchen aufgeteilt ist. Nach 5 Minuten und der Niederschrift von 3 Ideen wird das Blatt im Uhrzeigersinn weitergereicht, so daß jeder Teilnehmer,

wenn alle Blätter einmal die Runde gemacht haben, maximal 18 Ideen notiert hat. Insgesamt hat das Plenum nun in 30 Minuten 108 Ideen produziert.

Um diese Methode anwenden zu können, wird ein sehr genau definiertes Problem benötigt. Das bedeutet, daß die Analysephase bereits abgeschlossen sein muß. Vorteile der Methode sind, daß sie theoretisch auch brieflich oder telefonisch durchgeführt werden kann und daß sich Spannungen in der Gruppe nicht auf den kreativen Prozeß auswirken. Die Nachteile sind in der zurückgehenden Spontanität und geringeren Originalität zu sehen.

Rundwünschen

Um was geht es? Das „Rundwünschen“ ähnelt der 6-3-5-Methode, ist allerdings nicht ganz so formell geregelt.

Methode/ Durchführung Jeder Teilnehmer einer Runde erhält ein Blatt, auf dem er einen Wunsch zum gestellten Thema oder Problem notiert. Jeder gibt nun sein Blatt an den Nachbarn weiter, und es wird ein weiterer Wunsch aufgeschrieben. Das Ganze wiederholt sich so lange, bis die Blätter voll sind. Es ist auch erlaubt und erwünscht, sich die Wünsche der anderen Teilnehmer anzusehen und darauf zu reagieren und anzuknüpfen.

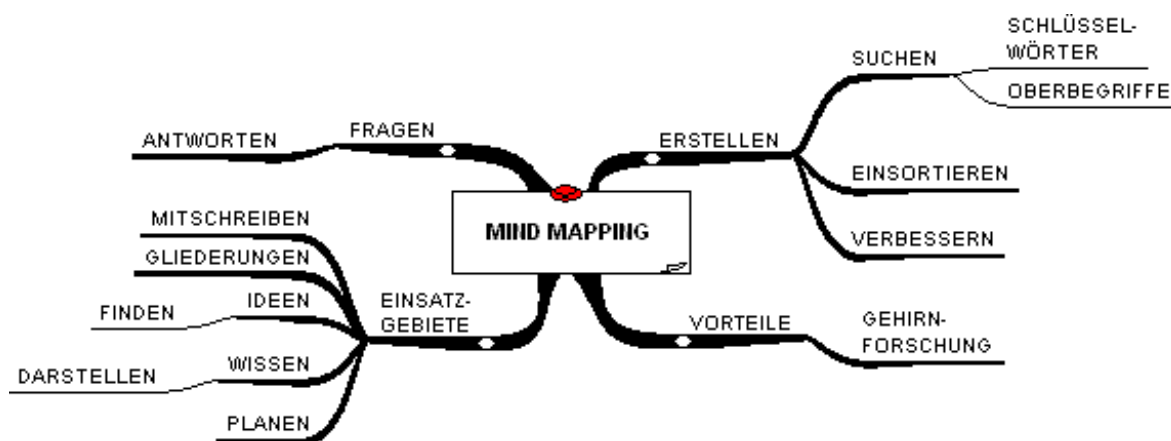
Mind-Mapping

Um was geht es? Mind-Mapping ist eine Art visualisiertes Brainstorming. Beim Mind Mapping werden die Gedanken aber nicht einfach unter- oder nebeneinander geschrieben, man beginnt vielmehr in der Mitte eines Blattes. Dort wird das zentrale Thema (Projekt) hingeschrieben und ein Kreis darum gezeichnet. Von diesem Zentrum ausgehend, werden Hauptäste gezeichnet, die jeweils Hauptaspekte dieses Themas darstellen. Auf diese Linien schreibt man jeweils ein Schlüsselwort (meist Substantiv), das als Gedankenstütze für eine bestimmte Assoziation zum Thema

steht.

Diesen Schlüsselwörtern werden nun weitere, untergeordnete Schlüsselwörter (Unterbegriffe) durch von den Hauptästen ausgehende Zweige und Nebenzweige zugeordnet. Wichtig ist es, Einfälle in die richtigen Begriffe zu kleiden und im passenden Sinnzusammenhang zu positionieren.

Mind-Mapping läßt sich von Einzelpersonen ebenso wie für kleine und mittelgroße (10 bis 15 Teilnehmer) oder größere Gruppen einsetzen, um Informationen und Ideen zu sammeln, in einen thematischen Gesamtzusammenhang einzuordnen und in strukturierter Form darzustellen. Die vielfältigen Aspekte eines Projektes werden sichtbar und sind jederzeit erweiterbar, somit ist eine strukturierte Erarbeitung konkreter Planungen möglich.



Methode/ Durchführung Durch eine Frage der Moderatoren werden die Teilnehmer aktiviert und rufen den Moderatoren Stichpunkte zu, die daraus eine strukturierte Mind-Map entwickeln. Eine wichtige Aufgabe der Moderatoren ist hierbei zu gewährleisten, daß die Gedanken der Teilnehmer möglichst frei und schnell fließen können. Die Moderatoren fragen bei unklaren Aspekten nach und verdeutlichen Zusammenhänge. Im Plenum sollen Zuordnungen und eventuelle Unklarheiten diskutieren werden.

Mind-Maps breiten sich immer von der Mitte über ein ganzes Blatt aus und erinnern an den Querschnitt eines Baumes mit seinem Stamm und den vielfältigen Verästelungen. Dabei nimmt die Konkretion der Schlüsselwörter von der Mind-Map-Mitte bis zu feinen Verästelungen zu. Die Schlüsselwörter der Hauptäste sollten in großen Blockbuchstaben geschrieben werden. Bei Zweigen und Nebenästen ist eine normale Groß- und Kleinschreibung oftmals übersichtlicher.

Weiterhin können unterschiedliche Farben für Hauptäste und Zweige benutzt, Symbole und Zeichen eingesetzt werden. Thematisch eng zusammenhängende Bereiche (Hauptast und dessen Zweige und Nebenzweige) lassen sich mit einer Linie umrahmen (so genannter Handschuh oder Sack), Prioritäten durch runde Karten (Kuller) mit Ordnungsziffern, die neben Ästen oder Zweigen befestigt werden, aufzeigen.

Ursache-Wirkung-Diagramm

Um was geht es? Das Ursache-Wirkung-Diagramm, auch bekannt als Fischgrät-Diagramm, ist hauptsächlich ein Strukturierungsmittel für die Ursachenforschung bei Schwachstellen. Auch können Ursache-Wirkung-Diagramme als Diskussions- und Bewertungsgrundlage und als Leitfaden für die weitere Problemanalyse eingesetzt werden.

Methode/ Durchführung Von einer konkreten Problemstellung ausgehend werden systematisch alle möglichen Haupt- und Nebenursachen für ein Problem erfaßt und nach Kriterien geordnet.

In einem ersten Schritt werden in einer Gruppendiskussion die gesammelten möglichen Fehlerursachen bezüglich ihres mutmaßlichen Beitrags zur Problemstellung bewertet. Dabei werden die wahrscheinlichsten Ursachen besonders hervorgehoben.

Gruppenarbeit

Um was geht es? Viele Themen und Aufgabenstellungen erfordern eine intensivere Bearbeitung, als dies bei einer Diskussion im großen Rahmen mit allen Prozeßteilnehmern möglich und notwendig ist. Die Arbeit in Kleingruppen kann hier ein wirksames Instrument sein, dessen Einsatz gut überlegt sein will, denn sie ist nicht für alle Situationen geeignet. Der Wechsel zwischen Gruppenarbeit und Gesamtplenum trägt aber in der Regel dazu bei, das Interesse an der Veranstaltung zu erhöhen.

Methode/ Durchführung Damit die Gruppenarbeit für alle zum Gewinn wird, gilt es bei der Planung und Gestaltung folgende Punkte zu beachten:

- **Gruppenbildung:** Für die Gruppenbildung sollte der Moderator ein Verfahren auswählen. Ist die Zusammensetzung nicht vom Interesse der Teilnehmer abhängig (zum Beispiel wenn alle Gruppen an der gleichen Fragestellung

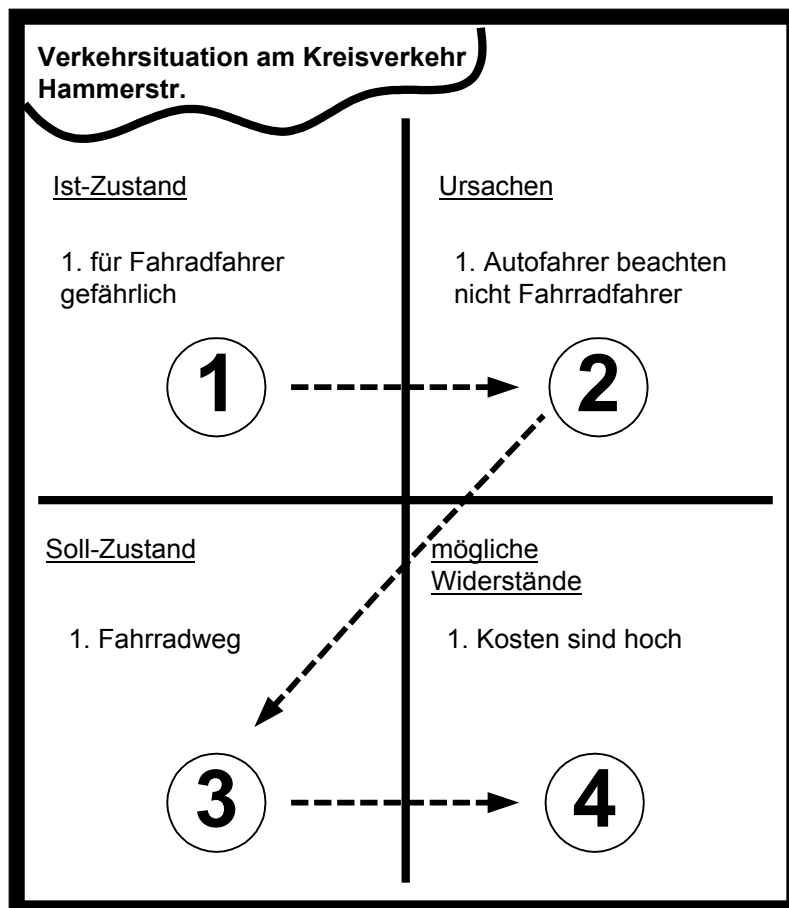
arbeiten sollen), kann die Zuordnung durch Abzählen, verschiedenfarbige Karten auf den Stühlen oder farblich markierte Namensschilder erfolgen. Dürfen die Teilnehmer wählen (zum Beispiel bei thematischen Arbeitskreisen), muß klar sein, wer wohin gehen muß. Wer ohne Vorschlag in die Veranstaltung geht, riskiert eine ermüdende Diskussion über Möglichkeiten. Problematisch wird es, wenn die Teilnehmer nicht wissen, wo sie hingehen sollen. Dies kostet Zeit und dämpft die Motivation.

- **Arbeitsauftrag:** Eine Gruppenarbeit muß gut vorbereitet werden. Der Arbeitsauftrag muß klar und verständlich formuliert und visualisiert sein. Nichts ist verwirrender als die Unklarheit über das, was die Gruppen tun sollen. Wichtig ist bei der Planung ein gutes Zeitmanagement, damit die Teilnehmer einerseits nicht unter Druck gesetzt werden, andererseits nicht schon nach wenigen Minuten fertig sind. Der Arbeitsauftrag ist immer eine Hilfestellung, keine Pflichtaufgabe: Mitunter gibt es gute Gründe, warum eine Gruppe nicht nach den Vorgaben gearbeitet hat. Stößt der Arbeitsauftrag auf Unmut, sollten eine kurze Diskussion über die Kritikpunkte durchgeführt und der Auftrag den Wünschen der Gruppe entsprechend geändert werden.
- **Arbeitsatmosphäre:** Der Raum sollte so gewählt werden, daß er die Arbeit der Gruppe fördert. Auch die Verfügbarkeit der notwendigen Arbeitsmaterialien ist sicherzustellen, da sonst kostbare Zeit verloren geht.
- **Ergebnissicherung:** Der Arbeitsauftrag sollte immer die Aufforderung zum Festhalten der Ergebnisse enthalten. Beim Zusammenkommen muß jede Gruppe vorzeigbare Ergebnisse mitbringen. Vorbereitete Wände können dabei eine Hilfestellung sein, wenn sie die Teilnehmer nicht einschränken. Wenn die Gruppe sich für eine andere als die vorgegebene Arbeitsweise und Aufgabenstellung entscheidet, sind die Ergebnisse festzuhalten.
- **Präsentation:** Damit alle davon profitieren können, sollten die Ergebnisse aus der Gruppenarbeit vorgestellt werden. Dies kann durch Kurzpräsentationen im Plenum oder durch eine Ausstellung der Arbeitswände erfolgen. Auf die Kurzpräsentation ist die Gruppe vorzubereiten, damit klar ist, wer die Ergebnisse vorstellt. Auch die zur Verfügung stehende Zeit ist zu vereinbaren und einzuhalten. Dies hängt auch von der Anzahl der Gruppen ab. Zu viele Präsentationen wirken ermüdend!

Kreuzdiagramm als Beispiel eines Gruppenauftrags

Um was geht es?

Diese Methode dient der intensiven Bearbeitung eines Themas in kleinen Gruppen. Die genauere Betrachtung eines bestimmten Unterthemas, ein Herausarbeiten möglicher Konflikte und das Auffinden von Lösungsansätzen stehen im Vordergrund. Am Ende kann hier eine erste Projektskizze stehen. Kreuzdiagramme geben eine klare Struktur für die selbst arbeitenden Gruppen vor, engen die Diskussion aber durch diese Betrachtungsweise auf die vorgegebenen vier Gesichtspunkten.



Methode/ Durchführung: Der Moderator stellt der Gruppe eine „Vier-Felder-Tafel“ vor. Die Benennung der einzelnen Felder und die dazugehörigen Fragen hängen von dem zu bearbeitenden Thema und der Zielsetzung der Gruppenarbeit ab. Wichtig ist, daß die Teilnehmer zu möglichst konkreten Antworten angehalten werden.

Die Teilnehmer werden in Kleingruppen aufgeteilt und bearbeiten die vorbereitete „Vier-Felder-Tafel“. Danach werden die Ergebnisse im Plenum präsentiert und weiter bearbeitet.

Maßnahmenkatalog als Beispiel eines Gruppenauftrags

Um was geht es? Der Maßnahmenkatalog soll gewährleisten, daß die in der Gruppenarbeit gefundenen Lösungen auch in die Praxis umgesetzt werden.

Methode/ Durchführung Die Moderatoren sollten gegen Ende der Veranstaltung der Gruppe eine Pinwand präsentieren, auf der als Spaltenüberschriften beispielsweise erscheinen können: „Wer?“, „macht was?“, „wie?“, „mit wem“, „bis/ab wann?“. Der Teilnehmerkreis muß sich in einem Gruppenkonsens darauf einigen, welche der möglichen Lösungen in den Katalog aufgenommen werden. Die Moderatoren müssen hierbei darauf achten, daß die einzelnen Maßnahmen konkret formuliert an einzelne Teilnehmer mit präziser Zeitplanung übergeben werden.

Wer	macht was	mit wem	bis/ab wann

Zukunftswerkstatt

Um was geht es? Die Zukunftswerkstatt ist eine gruppenorientierte Problemlösungsmethode, bei der die Betroffenen von Entwicklungen selbst zu Wort kommen sollen. Die Zukunftsplanung soll nicht nur den Politikern, Managern und Experten überlassen werden. Insofern gehen Zukunftswerkstätten davon aus, daß alle Menschen das Recht und die Fähigkeit haben, die Zukunft nach ihren sozialen und politischen Wünschen, Zielen und Bedürfnissen mitzugestalten, und sind ein Instrument der innovativen und demokratischen Gestaltung der Zukunft. Sie sind ein Modell der Problemlösung, Ideenfindung, Planung und Beteiligung von Betroffenen. In einer Zukunftswerkstatt können die Bürger Ideen für Veränderungen entwickeln, die eigenen kreativen Potentiale entfalten und in einer lockeren und phantasievollen Atmosphäre ihre Ohnmachtsgefühle gegenüber angeblichen Sachzwängen überwinden lernen. Zukunftswerkstätten können als „Problemlöse- und

Ideenfindungswerkstätten“, als „Lernwerkstätten“ oder als Veranstaltungen für Großgruppen im sozialen und politischen Bereich konzipiert werden und eine große Anzahl von Themen abdecken.

Methode/ Durchführung Die „klassische“ Zukunftswerkstatt besteht aus einem Dreischritt, der sich im Laufe der Zeit als wirkungsvolles Instrument zur Mobilisierung sozialer und ökologischer Phantasie erwiesen hat.

In der ersten Phase, der Kritik- und Problematisierungsphase, sollen die Teilnehmer sich möglichst ungeschminkt über das betreffende Thema äußern. Die zweite Phase, die Phantasie- oder Utopiephase, dient der Entwicklung von Ansätzen zu Problemlösungen, und in der Verwirklichungs- oder Umsetzungsphase geht es darum, Wege zur Umsetzung der Phantasien und Utopien zu finden.

Zukunftskonferenzen

Um was geht es? Zukunftskonferenzen ähneln Zukunftswerkstätten, sind in den meisten Fällen aber noch strukturierter, sehr komplex und erfordern einen disziplinierten Tagungsablauf. Die Kernfrage von Zukunftskonferenzen ist, wie eine möglichst große Zahl Betroffener aktiv und verantwortlich in einem Entscheidungs- oder Problemlösungsprozess beteiligt werden kann. Zwei wichtige Leitfragen sind:

1. Wie muß ein Analyse- und Planungworkshop aussehen, damit Energie entsteht und die Menschen hinterher aktiv werden?
2. Wie kann Organisationen geholfen werden, ihre Zukunft in die Hand zu nehmen und sich zu verändern?

Erfolgsbedingungen für Zukunftskonferenzen sind der Wille zur Veränderung bei den Teilnehmern und dem Moderationsteam, die Offenheit der Moderatoren gegenüber den Beiträgen der Teilnehmer und ein Bewußtsein für die Notwendigkeit zur Kooperation bei den Beteiligten. Auch sind neben der Ergebnisoffenheit und Neugier bei allen Beteiligten ein relativ kleiner und homogener Kreis an Teilnehmern und die nötige Zeit, Kapazitäten und Ressourcen

für die kommenden Projekte und Aufgaben notwendig.

Der ganze Ablauf einer Konferenz ist hochgradig durchgeplant und in seiner Dynamik stark von dem Wechsel der Gruppen, den Arbeitsweisen und der Zeitplanung abhängig. Insbesondere für Moderationsneulinge stellt die Zukunftskonferenz eine große Herausforderung dar. Nicht zuletzt ist eine solche Konferenz mit einem enormen Vorbereitungsaufwand verbunden, wobei es ratsam ist, im Vorfeld mit einer Vorbereitungs- bzw. Planungsgruppe zu arbeiten, die einen Querschnitt der späteren Teilnehmer repräsentiert. Trotz dieses hohen Aufwandes erweist sich die Zukunftskonferenz als eine geeignete Methode, die es vielen Menschen und Gruppen ermöglicht, gemeinsam über Ziele und Vorgehensweisen zu beraten und darüber Einverständnis herzustellen.

Methode/ Durchführung Das Konzept der Zukunftskonferenz bedingt 8 x 8 Teilnehmer, einen Zeitrahmen von 3 Tagen mit insgesamt 16 bis 18 Stunden und gestaltet sich folgendermaßen:
In einem ersten Schritt soll die Vergangenheit vergegenwärtigt werden („Wo kommen wir her?“). Dann wird das aktuelle Umfeld geprüft („Welche Entwicklungen/Trends kommen auf uns zu?“). Daraufhin erfolgen die Bewertung der Gegenwart und die Entwicklung einer Zukunftsvision („Was sind unsere Visionen?“). Im fünften Schritt geht es um das Entdecken eines gemeinsamen Grundsatzes und um die Herausarbeitung der essentiellen Gemeinsamkeiten der Teilnehmer, bevor zuletzt Nahziele und Maßnahmen aufgestellt werden, um die Zukunft im Hier und Jetzt umsetzen zu können.

Open-Space-Konferenzen

Um was geht es? Die Open Space Technology (OST) ist ein neuer Ansatz, der die weitestgehende Selbstorganisation und die Veränderung von Organisationen „von innen heraus“, d.h. durch die Beteiligten selbst, propagiert. Der „Erfinder“ der OST stellte bei einer mehrtägigen Konferenz fest, daß die Kaffeepausen bei weitem das beliebteste Ereignis dieser Konferenz waren, und versuchte, aus diesen völlig unstrukturierten Kaffeepausen für die Gestaltung effektiverer Seminare zu lernen. Die Anzahl der Teilnehmer an einer Open-Space-Konferenz ist nicht festgelegt, Gruppen zwischen 5 und 900 Personen sind möglich. Die Dauer einer Konferenz sollte 3 Tage betragen, in denen das Forum in Einzelgruppen aufgeteilt wird. Die inhaltliche

Vorplanung einer Konferenz beschränkt sich auf die Bildung eines Rahmenthemas, bei dem es sich um ein relevantes Thema der betroffenen Institution oder Firma handeln muß. Ziel ist es, ein Resultat oder einen Aktionsplan zu entwickeln.

Vorteil einer OST-Konferenz ist die Freisetzung individueller und kollektiver Energien und die Erzeugung von Inspiration und Kreativität. Sie ist insbesondere für Organisationen geeignet, die sich in einem kritischen Übergangsstadium befinden.

Die Methode kann aber auch für kürzere Veranstaltungen, z. B. Tagesworkshops, genutzt werden. Durch die starke Teilnehmerorientierung und das hohe Maß an Eigenverantwortlichkeit eignet sich diese Methode gerade auch für den Einstieg in längerfristige Prozesse und wirkt einer falschen Erwartungshaltung gegenüber der Moderation entgegen. Wer z.B. hinterher das Gefühl hat, in der falschen Gruppe gewesen zu sein oder nichts erreicht zu haben, kann dafür nicht die Moderation verantwortlich machen, denn jeder hat die Möglichkeit, eine solche Situation zu unmittelbar zu verändern (s. Grundprinzip und Regeln).

Methode/ Durchführung Die Konferenz beginnt mit der ganzen Gruppe, bei der die einzelnen Teilnehmer Gelegenheit bekommen, eine eigene Thematik vorzustellen und eine Arbeitsgruppe zu initiieren. Die Teilnehmer teilen sich nun auf die so entstandenen Gruppen auf. Diese sind nicht starr festgefügt, die Teilnehmer können auch in mehrere Gruppen hineinschnuppern und sich je nach Belieben in ein Thema vertiefen. Es gibt nur ein Grundprinzip und vier Regeln bzw. Richtlinien bei einer OST-Konferenz:

Grundprinzip: Gesetz der zwei Füße

Regeln:

1. Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.
2. Was auch geschehen mag, es ist das einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, ist die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei.

Das Gesetz der zwei Füße besagt, daß jeder Teilnehmer eigenverantwortlich bestimmt, wie und wo er die Zeit der Veranstaltung verbringt. Ob er in einer Gruppe, als „Biene“ oder „Schmetterling“, die von einer Gruppe zuwandert,

arbeitet oder ob er sich zurückzieht und alleine arbeitet, ist ganz die Entscheidung jedes Einzelnen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden bei einer OST-Konferenz von einem Referenten auf einem Computer kurz und einfach dokumentiert und dann nach Prioritäten geordnet und mit den „richtigen“ Personen verknüpft, um eine möglichst rasche Implementierung zu erreichen.

In einem Tagesworkshop bei 15-30 Teilnehmern kann diese Methode beispielsweise in der folgenden Weise genutzt werden:

- Der Moderator stellt die Methode, das Thema und eine Einstiegsfrage vor (Beispiel: „An welchen Themen möchten Sie heute arbeiten?“).
- Die Teilnehmer formulieren ihr Thema und stellen es der Gruppe vor.
- Es stehen verschiedene Arbeitsräume/-nischen und Materialien zur Verfügung.
- Die Themen werden auf die Räume und die Arbeitsphasen (Vor- und Nachmittag) verteilt, das heißt: Wer ein Thema vorgestellt hat, ordnet es einfach einem bestimmten Raum zu.
- Nach dem Abschluß der Themensammlung folgt der „Marktplatz“: Die Teilnehmer klären eigenständig innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens, wo Überschneidungen bestehen, welche Themen zusammengefaßt werden können und woran sie selbst arbeiten wollen. Jeder Teilnehmer trägt sich bei den Themen ein, die ihm wichtig sind. Es können auch mehrere gleichzeitig sein!
- Zu einer vereinbarten Zeit beginnt die Arbeitsphase (Regeln!).
- Den Abschluß des Tages kann die Vorstellung der Ergebnisse im Plenum und ein anschließendes Feedback bilden.

5. Literaturverzeichnis (Auswahl)

Allgemeine Einführungen in Moderationsmethoden und -techniken

TOP-TIP: LIPP, U. / WILL, H.: Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Weinheim 1996 (299 Seiten)

TOP-TIP: KLEBERT, K. u.a.: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen, Hamburg 1991 (82 Seiten)

Moderation im Bereich Pädagogik / Didaktik

TOP-TIP: KLEBERT, K./SCHRADER, E./STRAUB, W. G.: Kurzmoderation. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. 2. Aufl., Hamburg 1987

Moderation in Zukunftswerkstätten

TOP-TIP: JUNGK, R. / MÜLLERT, N. R.: Zukunftswerkstätten: Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, 3. Aufl., München 1993 (239 Seiten)

Sonstige Literatur

- Böning, Uwe: Moderieren mit System. Besprechungen effizient steuern. Gabler Verlag: Wiesbaden, 1991
- Geißler, Karlheinz A.: Anfangssituationen. Was man tun und besser lassen sollte. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 1994, 6. Auflage
- Geißler, Karlheinz A.: Schlusssituationen. Die Suche nach dem guten Ende. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 1994, 2. Auflage
- Hartmann, Martin / Funk, Rüdiger / Nietmann, Horst: Präsentieren. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 1998, 4. Auflage
- Knoll, Jörg: Kleingruppenmethoden. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 1993
- Mahlmann, Regina: Konflikte managen. Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 2000
- Maleh, Carole: Open Space. Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Beltz Verlag: Weinheim und Basel, 2000
- Mehrmann, Elisabeth / Wirtz, Thomas: Effizientes Projektmanagement. Erfolgreiche Konzepte entwickeln und realisieren. ECON Verlag: Düsseldorf, 1996, 2. Auflage
- Schlicksupp, Helmut: Ideenfindung. Vogel Verlag: Würzburg, 1999, 5. Auflage