

# Moderation von Planungs- und Entwicklungs- prozessen

Einsatzfelder, Methoden, Moderatorinnen und  
Moderatoren

Herausgeberin:  
Akademie für Natur und Umwelt  
des Landes Schleswig-Holstein  
Carlstraße 169, 24537 Neumünster  
Tel.: 04321/9071-0  
Fax: 04321/9071-32  
e-mail: zentrale@umweltakademie.netzservice.de

Redaktion:  
Jürgen Blucha, Theda Freseemann, Joachim Möller, Cordula Vieth  
mit weiteren Beiträgen von:  
Irmela Feige, Susanne Lörx, Christiane Redlefsen, Christoph von Stritzky

Vervielfältigung erwünscht und Copyright bei Veröffentlichung

gedruckt auf 100% Recycling-Papier

1. Auflage Juli 1999
2. überarbeitete Auflage Januar 2000

ISSN-Nr. 1434-114 X

| <b>Inhalt:</b>  | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>1. Vorwort</b>   |              |
| Warum gibt es diese Publikation?.....                                       | 3            |
| <b>2. Einsatzfelder in Politik, Verwaltung und Verbänden</b> .....          | 4            |
| Wo und wann ist der Einsatz von Moderation sinnvoll? .....                  | 5            |
| <b>3. Einführung in die Moderation</b> .....                                | 8            |
| 3.1 Was ist Moderation?.....  | 9            |
| 3.2 Wann wird moderiert? .....  | 11           |
| 3.3 Wie arbeiten Moderatorinnen und Moderatoren? .....                      | 12           |
| 3.4 Was geschieht, wenn all das nicht beachtet wird? .....                  | 13           |
| 3.5 Fazit .....   | 15           |
| <b>4. Spektrum der Moderationsmethoden</b> .....                            | 16           |
| 4.1 Welche Methode wähle ich für mein Vorhaben? (Übersicht) .....           | 17           |
| 4.2 Runder Tisch, Forum .....   | 19           |
| 4.3 Pinnwandmoderation .....  | 20           |
| 4.4 Zukunftswerkstatt .....   | 21           |
| 4.5 Zukunftskonferenz.....  | 22           |
| 4.6 OPEN SPACE.....   | 23           |
| <b>5. Dienstleistung Moderation</b> .....                                   | 24           |
| 5.1 Was muss ich bei der Vergabe eines<br>Moderationsauftrages wissen?..... | 24           |
| 5.1.1 Leistungsphasen und Honorarrahmen für Moderationen .....              | 24           |
| 5.1.2 Vertragsgestaltung .....  | 26           |
| 5.2 Wie kann ich die Qualität der Moderation beurteilen?.....               | 27           |

|  |    |
|--|----|
| <b>6. Weitere Informationen zur Moderation</b> .....     | 28 |
| 6.1 Welche Literatur hilft mir weiter?.....              | 28 |
| 6.2 Wo und wie kann ich mich weiterbilden? .....         | 29 |
| <br>   |    |
| <b>7. Arbeitskreis Moderation</b> .....                  | 30 |
| Die Moderatorinnen und Moderatoren stellen sich vor..... | 30 |
| <br>   |    |
| <b>8. Anhang</b>   |    |
| 8.1 Feedbackbogen .....                                  | 55 |
| 8.2 Mustervertrag .....                                  | 57 |

## 1. Vorwort

### Warum gibt es diese Publikation?

Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen der 90er Jahre und des beginnenden Jahrtausends verdeutlichen, dass die Lösung gesellschaftlicher Probleme nicht auf den Staat beschränkt ist, sondern sich heute mehr denn je auf diversen Akteursebenen vollzieht. Dies bedingt einen anderen Umgang miteinander: partnerschaftlicher, kooperativer, (ergebnis)offener.

Auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung von Rio de Janeiro im Jahre 1992 hat sich die Weltgemeinschaft zu dem Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ verpflichtet. Die Bedeutung des Leitbildes besteht besonders darin, dass sich mit ihm zwischen den unterschiedlichen Akteuren eine gemeinsame Gesprächsebene abzuzeichnen beginnt. Die Einleitung einer nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen, den Institutionen und der Gesellschaft insgesamt kann aber nicht an klar vorgegebenen Zielen einzeln abgearbeitet werden, sondern verlangt, sich auf einen zukunftsbezogenen gesellschaftlichen Lern-, Such- und Gestaltungsprozess zu begeben.

Auf regionaler und kommunaler Ebene ist eine Vielzahl am Leitbild nachhaltiger Entwicklung orientierter Prozesse eingeleitet worden (Lokale Agenda 21, Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalysen, Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in Planungsprozessen, ...). Neue organisatorische Strukturen bilden sich heraus, die in effizienter Weise zwischen den verschiedenen Akteuren und Sektoren vermitteln. Dies bedingt, kooperative Formen der Problembearbeitung zu entwickeln, die maßgeschneidert eingesetzt werden können.

In den letzten Jahren hat sich eine Vielfalt kommunikativ orientierter Ansätze und Methoden entwickelt, die eine auf Partnerschaft und Teilhabe ausgerichtete Lösung gesellschaftlicher Probleme ermöglicht. Ihr Potenzial wird heute noch zu wenig genutzt. Ihnen gemeinsam ist, dass sie die **Moderation** durch nicht am Prozess Beteiligte vorsehen.

Die Umweltakademie möchte mit dieser Publikation zu einer breiten Information hierüber beitragen und aufzeigen, was moderierte Prozesse charakterisiert und in welchen Handlungsfeldern die unterschiedlichen Ansätze und Methoden ihren Einsatz finden können. Ferner finden Sie Hinweise, was bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung Moderation zwischen Auftraggeberin bzw. Auftraggeber und Auftragnehmerin bzw. Auftragnehmer zu beachten ist.

Bei der Umweltakademie hat sich zudem ein Arbeitskreis von qualifizierten Moderatorinnen und Moderatoren gegründet, der als Forum des Erfahrungs- und Informationsaustausches und zur Qualitätssicherung von Moderation in Planungs- und Entwicklungsprozessen dienen soll. Die Mitglieder des Arbeitskreises stellen sich in dieser Publikation mit ihren unterschiedlichen Profilen vor, so dass Sie für Ihre speziellen Vorhaben in Ihrer Kommune, Ihrer Institution qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren gewinnen können.

## 2. Einsatzfelder in Politik, Verwaltung und Verbänden

Die politische Kultur des gesellschaftlichen Miteinanders ist ein guter Indikator für die Lebendigkeit, die Kreativität und die Zufriedenheit der Menschen in einem Land.

Die aktive Mitwirkung möglichst vieler Bürgerinnen und Bürger an politischen Entscheidungsprozessen ist nicht nur hehres demokratiethoretisches Ideal, sondern Grundbedingung für eine an Zukunftsfähigkeit und nachhaltiger Entwicklung orientierte Politik. Ohne sie drohen Politikverdrossenheit und Stagnation in der gesellschaftlichen Entwicklung.

Leider gestaltet sich die Realisierung von Bürgerbeteiligung in der herkömmlichen, meist hierarchisch strukturierten Form wenig konstruktiv. Allzu oft konzentriert sie sich auf die ohnehin schon Aktiven, oder sie läuft in Versammlungsritualen ab, die nur wenig Raum für Kreativität und Ideenentwicklung lassen.

Insbesondere in schwierigen, komplexen und konfliktreichen Situationen oder Planungsvorhaben haben sich die herkömmlichen Methoden der Planvorstellung, Diskussion und Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung als nicht problemangepasst erwiesen.

Das staatliche Handeln und Vorgehen z.B. in Anhörungs- und Erörterungsterminen hat nicht selten Unzufriedenheit und Frustration auf beiden Seiten - hier Verwaltung und dort Bürgerinnen und Bürger - entstehen lassen. Das Vertrauen in Politik und Verwaltung hat Schaden genommen.

Echtes Interesse an dem, was die Menschen an Veränderungen und Entwicklungen in ihrem Wohnort, ihrer Gemeinde, ihrer Stadt oder ihrem Land wollen, für das sie sich einsetzen und wofür sie arbeiten, bedeutet Offenheit im Gespräch, Offenheit in der Planung und Offenheit in der Form der Kommunikation.

In Verwaltung, Politik und Verbänden kommen Menschen aus unterschiedlichen Arbeits- und Gesellschaftsbereichen zusammen, um etwas gemeinsam zu besprechen, zu erarbeiten, zu planen, zu beschließen und auf den Weg zu bringen.

Moderation kann helfen, diese Zusammenkünfte erfolgreicher zu gestalten, indem mehr:

|                    |       |                |
|--------------------|-------|----------------|
| strukturiert       | statt | chaotisch      |
| ergebnisorientiert | statt | ergebnislos    |
| partnerschaftlich  | statt | hierarchisch   |
| verständnisvoll    | statt | vorwerfend     |
| miteinander        | statt | gegeneinander  |
| lösungsorientiert  | statt | problemwälzend |

|             |       |                   |
|-------------|-------|-------------------|
| konstruktiv | statt | polarisierend     |
| zeitsparend | statt | zeitfressend      |
| kreativ     | statt | blockierend       |
| zuhörend    | statt | selbstdarstellend |
| sachlich    | statt | emotional         |
| fragend     | statt | besserwissend     |

gearbeitet wird.

## Wo und wann ist der Einsatz von Moderation sinnvoll?

Der Einsatz von Moderation ist überall dort sinnvoll, wo Kommunikation gewünscht ist, das Arbeitsergebnis offen ist und wo das fachliche und kreative Potenzial einer Gruppe optimal genutzt werden soll. Überall dort, wo Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern nicht nur als ein Entscheidungen legitimierender Akt, sondern als konstruktiver Arbeits- und Entwicklungsprozess verstanden wird, ist Moderation hilfreich und notwendig.

Nach Michael Müller, sind:

“Planungs- und Genehmigungsverfahren (...) eine Dienstleistung des Staates, die in der modernen und pluralistischen Industriegesellschaft so ausgestaltet sein muss, dass die schwierige Balance zwischen

- wirtschaftlichen und innovativen Interessen des Investors,
- den Interessen der Gesellschaft an einer Verbesserung der Umweltqualität und
- den demokratischen Prinzipien einer angemessenen Beteiligung der betroffenen Öffentlichkeit

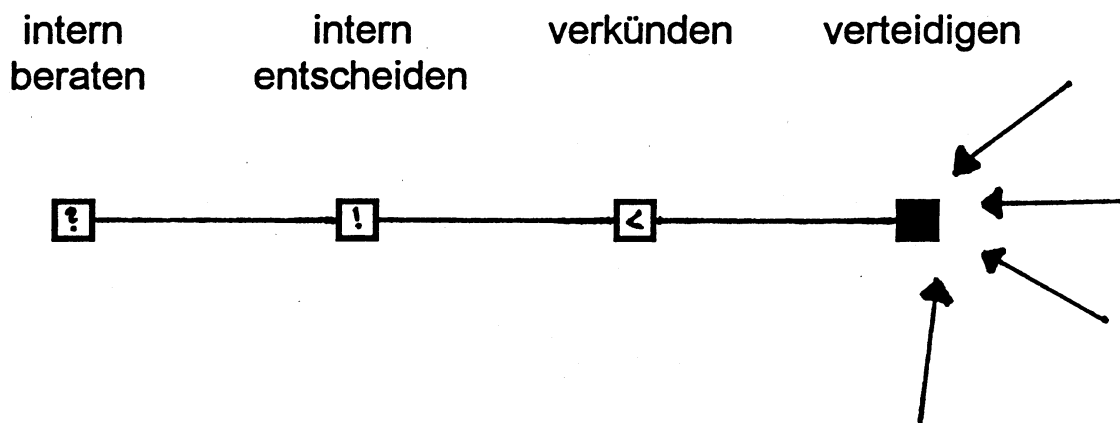
möglichst sachgerecht, innovativ und gleichzeitig zügig gelingt.“ (in Claus, F., Wiedemann, P.M., Umweltkonflikte, 1994)

Unter dem Stichwort „Kooperative Planung“ wird z.B. in Schleswig-Holstein eine neue Planungskultur entwickelt, in der Bürgerinnen und Bürger von Beginn an mitwirken und mitarbeiten. Auch andere Entwicklungsprozesse wie z.B. im Rahmen der Lokalen Agenda 21 suchen ein konstruktives Miteinander in der Arbeit.

Gemeinsam wird unter der Leitung einer unabhängigen Moderatorin bzw. eines unabhängigen Moderators ein für alle Beteiligten gangbarer Weg gesucht. Das kreative Potenzial der jeweiligen Gruppe wird mobilisiert und für alle nutzbar gemacht. Die Moderation sichert dabei eine Diskussion „auf gleicher Augenhöhe“.

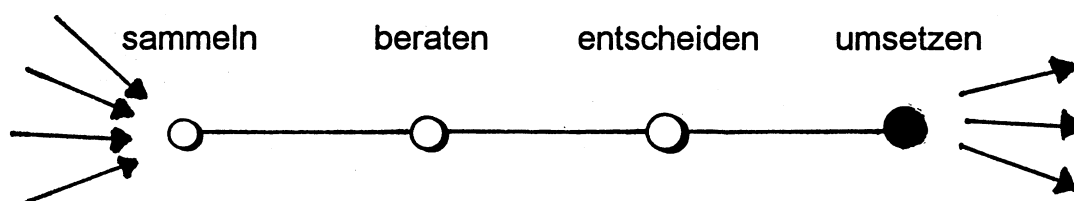
Die „Kooperative Planung“ hat nicht den Anspruch, Konflikte völlig aus der Welt zu schaffen. Unproduktive Konflikte sollen aber vermieden, Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen bewusst herausgearbeitet werden, und das Gespräch soll in sachlicher Atmosphäre geführt werden. Es entstehen Planungen und Entscheidungen, die von der Gruppe getragen werden - Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Planung und der Ziele.

### Konventioneller Weg



### Partnerschaftlicher Ansatz

„Moderation“



Graphische Darstellung der Vorgehensweise (nach Striegnitz, Niedersächsisches Landesamt für Ökologie, Hildesheim)

Im Vergleich zum *Konventionellen Weg* liegt die Stärke des *Partnerschaftlichen Ansatzes* in einer gemeinsamen Ideenfindung und vor allem in einer wesentlich erfolgreicherer Umsetzung der Ergebnisse.

Die folgende Aufstellung zeigt beispielhaft konkrete Arbeitsbereiche, in denen Moderation als Dienstleistung hilfreich, sinnvoll und notwendig ist:

|  |  |  |
|--|--|--|
| Besprechungen<br>Ausschuss- und<br>Beiratssitzungen<br>Arbeitskreise<br>Runde Tische | Lokale Agenda 21   | Regionalentwicklung und Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalysen |
| Stadtmarketing   | Stadt- und Verkehrsplanung                                   | Freiwillige Vereinbarungen mit Naturnutzern                          |
| Freiwillige Selbstverpflichtungen und Vereinbarungen mit der Wirtschaft              | Abfallwirtschaftsplanung bei kreisübergreifender Kooperation | Interkommunale Planungen   |
| Planungs- und Genehmigungsverfahren  | Landschaftsplanung   | Großschutzgebiets- und Naturschutzgebietsausweisung                  |

### 3. Einführung in die Moderation

Der Begriff 'Moderation' wird häufig und gerne benutzt, wenn Gesprächsleitung gemeint ist. Deshalb möchten wir in der Einführung eine Differenzierung vornehmen, indem wir aufzeigen, wo sich Moderation von Gesprächsleitung unterscheidet.

Der Unterschied:

| <u>Leitung</u>  | <u>Moderation</u>  |
|---|--|
| ... bewertet die Aussagen und verstärkt bestimmte Beiträge              | ... ermöglicht, dass alle Aussagen gleich-rangig Beachtung finden                          |
| ... ist auf den Inhalt konzentriert                                     | ... ist auf Prozess und Anwendung von Methoden konzentriert                                |
| ... verfolgt häufig die eigene Willensdurchsetzung                      | ... fördert den Willensbildungsprozess der Gruppe  |
| ... gibt konkrete Arbeitsziele vor                                      | ... fördert die Gruppe bei der Zielformulierung und -erreichung                            |
| ... ignoriert Störungen, tadelt oder appelliert an die Sachlichkeit     | ... spiegelt Störungen und bietet methodische Hilfe für Weiterarbeit an                    |
| ... arbeitet mit ungeschriebenen Regeln                                 | ... handelt die Regeln mit der Gruppe aus  |
| ... delegiert die Protokollierung oder erstellt es selbst im Nachhinein | ... protokolliert offen und simultan zum Arbeitsprozess                                    |
| ... ist oft hierarchisch höhergestellt                                  | ... hat methodische Prozess-verantwortung und hierarchische Positionen spielen keine Rolle |

Nach: Hartmann, M., u.a. „Zielgerichtet moderieren“, Weinheim 1997

## 3.1 Was ist Moderation?

### Definition

Der Begriff 'Moderation' ist in den 70er Jahren entstanden, als nach partizipativen Verfahren in Unternehmen und Politik gesucht wurde. Um mit Personen und Gruppen aus unterschiedlichen Berufsfeldern und mit unterschiedlichen Interessen von allen akzeptierte Ergebnisse erarbeiten zu können, wurde von der Metaplan Gruppe in Quickborn eine interdisziplinäre Methode entwickelt.

Diese Methode wurde Metaplan-Methode oder Moderationsmethode genannt (lat.: moderare = ausgleichen, vermitteln). Sie ist ein Konglomerat aus folgenden Disziplinen:

- ◆ Psychologie (besonders: Kommunikation),
- ◆ Soziologie (besonders: Gruppendynamik),
- ◆ Erziehungswissenschaften (besonders: Didaktik),
- ◆ Betriebs- und Organisationswissenschaften (besonders: effiziente Gestaltung von Abläufen und Zielerreichung, Managementtechniken).

Heute gibt es viele verschiedene Methoden, um in Gruppen effektiv zusammenzuarbeiten (s. Kapitel 4). Sie alle bieten Handwerkszeug für Kooperation und Problemlösung in Arbeitsgruppen. Sie werden angewandt zur Ideenfindung, Meinungsbildung, Zielerarbeitung und Effektivierung von Entscheidungsprozessen.

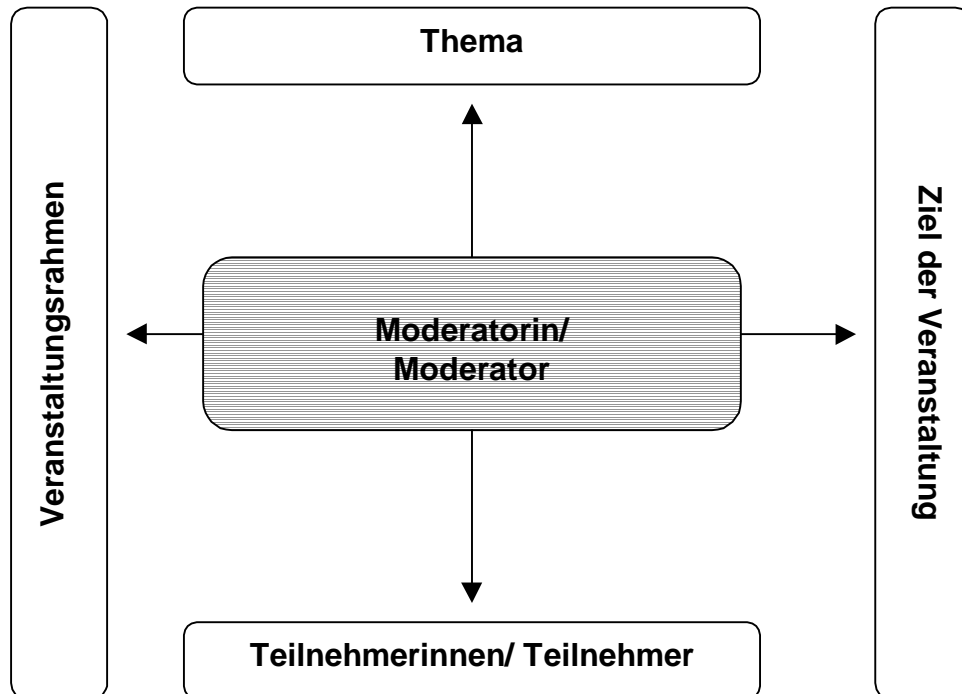
Moderieren bedeutet, eine Gruppe so zu führen, dass die Kompetenzen, Ansichten und Potenziale der Gruppenmitglieder aktiviert und für die Zielerreichung optimal genutzt werden.

Es gilt daher in der Moderation, nicht nur die Logik der Sache zu fokussieren, sondern gleichermaßen die spezielle Dynamik der Arbeitsgruppe mit im Blick zu haben. Dafür stehen ausgebildeten Moderatorinnen und Moderatoren vielfältige Strukturierungsinstrumente zur Verfügung.

Die für Moderation typischen Techniken sind die

- ◆ Konzipierung und Strukturierung von Veranstaltungen,
- ◆ Fokussierung und Begleitung der Gruppendynamik,
- ◆ Gesprächsführung und Zielerreichung,
- ◆ Visualisierung und Dokumentation.

Im Moderationsprozess behält die Moderatorin bzw. der Moderator die vier in der folgenden Abbildung aufgeführten Aspekte im Blick und versucht, sie mit dem Einsatz der passenden Techniken auszubalancieren.



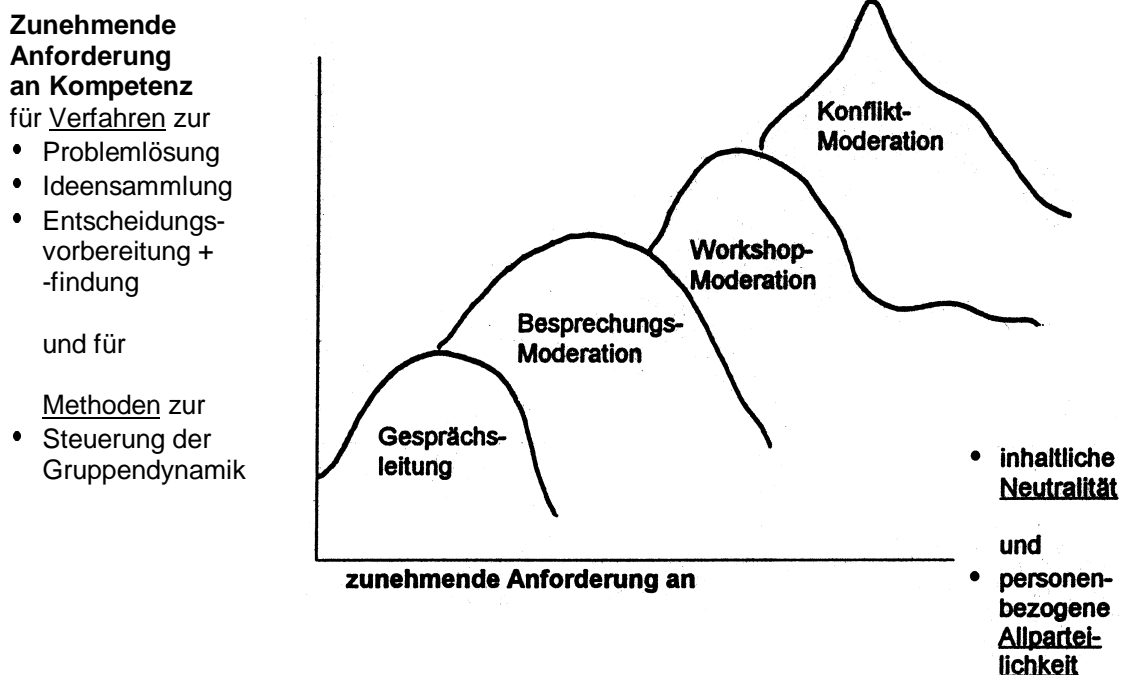
### Die notwendige Haltung der Moderatorin bzw. des Moderators

ist gekennzeichnet durch:

- ◆ *Neutralität* - Moderatorinnen und Moderatoren halten ihre eigenen Meinungen zu den Themen zurück,
- ◆ *Allparteilichkeit* - Moderatorinnen und Moderatoren sind jeder Interessengruppe gegenüber loyal,
- ◆ *Offenheit* - Moderatorinnen und Moderatoren favorisieren keine bestimmten Ergebnisse; sie sind offen für Lösungen und Ergebnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

### 3.2 Wann wird moderiert?

Die Anlässe und Gelegenheiten für Moderationen sind vielfältig. Stark vereinfacht ist professionelle Moderation in Gesprächen, Besprechungen, Workshops, interaktiv gestalteten Tagungen und besonders für Konfliktklärungen sinnvoll und notwendig.



Nach: Feige, I., in: Weiterbildung Handlungskompetenzen im Umweltschutz, 4. Baustein: Moderation und Dynamik in Gruppen, *AKADEMIE aktuell* 13/98, Neumünster 1998

- Die Gespräche dienen zur Abstimmung oder Klärung, haben meist nur ein Thema und die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer treffen nur selten oder einmalig für ca. ein bis zwei Stunden zusammen.
- In Besprechungen treffen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Abteilungen, Institutionen oder Projektgruppen zu regelmäßiger Zusammenarbeit, in der meist mehrere Themen der Alltagsarbeit zu bearbeiten sind für maximal drei Stunden.
- Workshops finden außerhalb der Alltagsarbeit, häufig in „Klausur“ zu einem vorher bekannten Thema statt. Workshops oder auch interaktive Tagungen können mit unterschiedlichen Methoden gestaltet werden, wie es hier in diesem Heft unter Punkt 4 „Spektrum der Moderationsmethoden“ genauer beschrieben wird.

- Konflikte können natürlich in jeder der drei Gruppen-Arbeits-Formen auftreten und eine Moderatorin bzw. ein Moderator muss damit auch umgehen. Darüber hinaus gibt es aber Arbeitssituationen, von denen vorher bekannt ist, dass hier ein Konflikt auftreten wird, oder die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verabreden vorher mit einer Moderatorin bzw. einem Moderator, ihren Konflikt zu bearbeiten. Dafür nehmen sie sich angemessen Zeit. Diese meist komplexen und dringlichen Konflikt-Situationen erfordern eine methodisch versierte und persönlich besonders integere Person als Moderatorin bzw. Moderator, die in der Prozess- und Selbstreflexion geübt ist.

### 3.3 Wie arbeiten Moderatorinnen und Moderatoren?

Moderatorinnen und Moderatoren achten auf:

#### **Menschen**

Aus Einzelpersonen eine Gruppe werden lassen: Der Beginn einer Veranstaltung ist entscheidend für den ganzen weiteren Verlauf. Wer es nicht schafft, die einzelnen anwesenden Personen zu einem WIR-Gefühl zu bringen, hat im Laufe der Veranstaltung mit den unterschiedlichsten Widerständen zu kämpfen.

#### **Themen**

Themen sammeln und Prioritäten setzen: Da die Themen und die Prioritätensetzung gemeinsam erstellt worden sind, ist die Motivation, an der Diskussion teilzunehmen, eher gewährleistet.

#### **Ziel**

Moderatorinnen und Moderatoren sind dem Ergebnis verpflichtet: Ohne es inhaltlich zu beeinflussen, bildet es zu Beginn das Ziel der Veranstaltung. Moderatorinnen und Moderatoren stellen immer wieder in Zwischenergebnissen fest, ob

- ◆ zur Erreichung des Ziels alles Know-how vorhanden ist,
- ◆ die Zeit reicht, um alles hinreichend ausdiskutieren zu können, oder
- ◆ das Ziel verändert werden muss,
- ◆ das Ziel aus den Augen verloren worden ist,
- ◆ Entscheidungen auf eine weitere Veranstaltung verschoben werden müssen.

### **Zeit**

Den Ablauf steuern: Ein verantwortungsvoller Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit bedeutet, einen Ablaufplan für die Veranstaltung zu erstellen und diese in Abhängigkeit von Thema, Anzahl der Personen und mit dem jeweiligen Ziel vor Augen zu steuern.

### **Prozess**

Feedback holen: Immer wieder sich der Balance zwischen Mensch, Situation und Thema vergewissern durch "Runden", „Blitzlichter“ oder Eigenwahrnehmung, die den Anwesenden gespiegelt wird.

### **Ergebnis**

Die gemeinsam erarbeiteten Schritte sichtbar machen: Jedes Ergebnis (und Zwischenergebnis) wird visualisiert und damit für alle nachvollziehbar im Arbeitsprotokoll festgehalten.

### **Vereinbarungen / Aufgaben**

Die verteilten Aufgaben auflisten: Oft werden auf Veranstaltungen Vereinbarungen getroffen, an die sich hinterher niemand mehr so recht erinnert. Diese werden deshalb von der Moderatorin bzw. dem Moderator auf einer Liste für alle sichtbar festgehalten. Diese Liste macht die Art, den Umfang und die Verteilung der Aufgaben, die Zusammenarbeit und die Termine überschaubar und überprüfbar.

## **3.4 Was geschieht, wenn all das nicht beachtet wird?**

Wenn all das nicht beachtet wird, kann folgendes passieren:

### **Menschen steigen innerlich aus**

- ◆ die Teilnehmerinnen und Teilnehmer langweilen sich, werden ungeduldig, schweigen, bauen Meinungsverschiedenheiten auf statt ab; nur wenige reden, der Rest schweigt.

### **Der Rahmen wird gesprengt**

- ◆ die *Zeit* wird nicht beachtet und zum Schluss werden hektisch (Fehl-) Entscheidungen gefällt, oder es ist von vornherein zu wenig Zeit für ein umfangreiches Thema bemessen worden,
- ◆ der *Raum* ist ungünstig für so viele/so wenige Menschen, bietet keine Möglichkeit zum Blickkontakt, ist zu hell/zu dunkel, nicht störungsfrei, kein Platz für "Aus-einander-Setzung",
- ◆ die *Sitzordnung* ist hierarchisch,
- ◆ die *richtigen Leute* für dieses Thema sind nicht da - Entscheidungen können gar nicht getroffen werden.

### **Das Thema geht verloren**

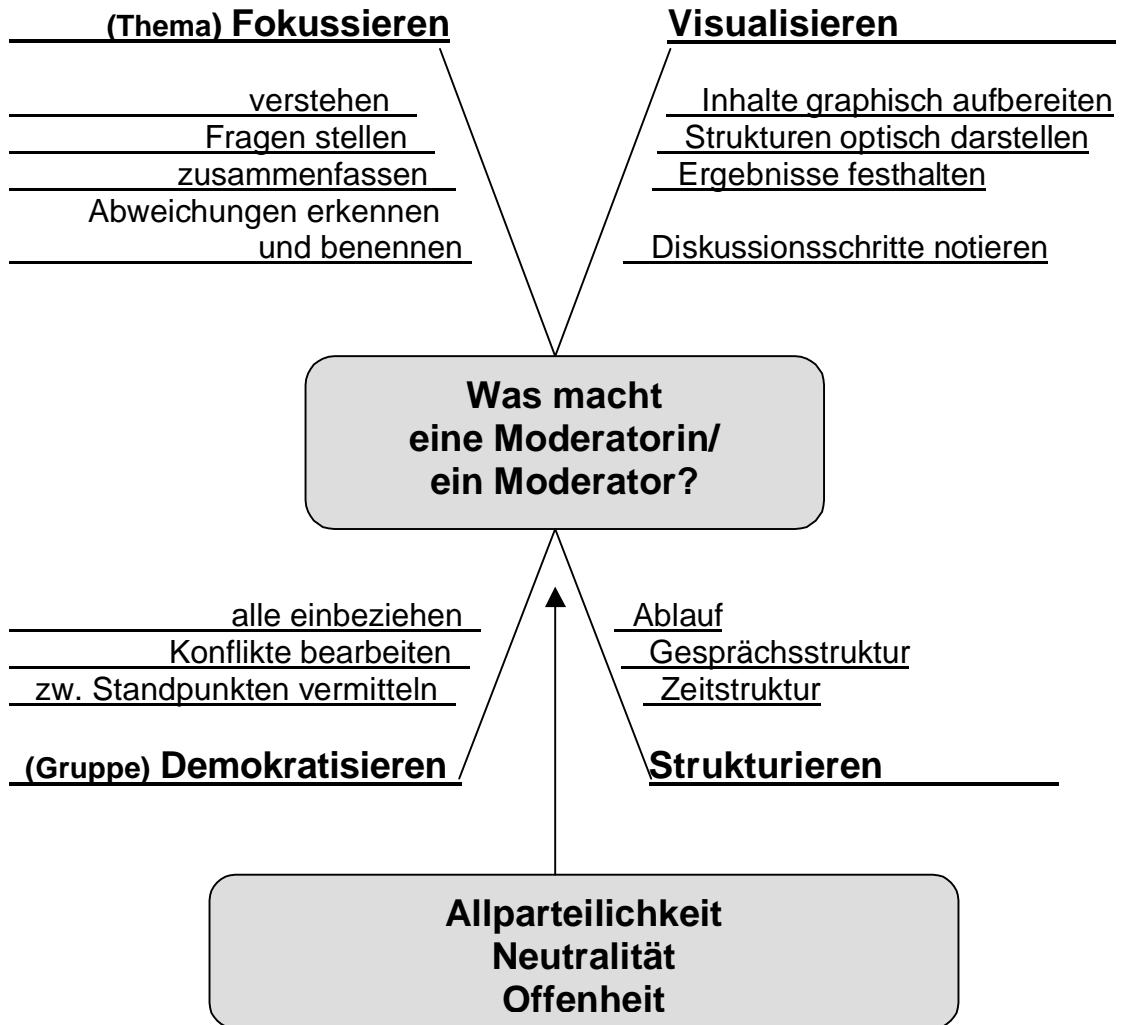
- ◆ das Thema ist nicht klar formuliert, jede/r versteht etwas anderes darunter und es entwickeln sich ineffektive Kontroversen,
- ◆ das Thema wird nicht aus allen Perspektiven beleuchtet und so wird die Diskussion einseitig,
- ◆ in der Diskussion wird von einem Punkt zum anderen gesprungen, keine/r sieht noch den „roten Faden“,
- ◆ es werden nicht alle Kompetenzen zu dem Thema ausgeschöpft.

### **Ergebnisse gelten nicht für alle**

- ◆ das Ergebnis wird von der Gesprächsleiterin bzw. dem Gesprächsleiter vorgegeben,
- ◆ das Ergebnis wird von wenigen der schweigenden Mehrheit übergestülpt,
- ◆ das Ergebnis ist nur ein Zwischenprodukt - aber die Zeit war um,
- ◆ das Ergebnis wird nicht festgehalten und erscheint nachher ganz anders,
- ◆ nur wenige identifizieren sich mit dem Ergebnis,
- ◆ es kommt zu keinem Ergebnis.

### 3.5 Fazit

Moderatorinnen und Moderatoren entlasten die Veranstalter und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung. Sie geben den Personen und Interessen Raum bei gleichzeitiger Beachtung von Zeit und Ziel.



## 4. Spektrum der Moderationsmethoden

Auch Moderationsmethoden sind keine Allheilmittel. Sie können unterstützen und motivieren, bieten einen Rahmen und mobilisieren. Um sie gezielt und wirkungsvoll einzusetzen, müssen Methode und Anlass zusammenpassen. Es muss klar sein, welche Ziele erreicht werden sollen. Dann wird, z.B. mit Unterstützung einer Beraterin bzw. eines Beraters, gezielt eine Methode und die passende Moderatorin bzw. der passende Moderator ausgewählt. Es kann auch sinnvoll sein, verschiedene Bausteine aus unterschiedlichen Methoden untereinander zu verbinden. Jeder Anlass ist anders, ebenso wie die Rahmenbedingungen und die jeweiligen Ziele. Es geht darum, den passenden „Maßanzug“ zu finden.

### 4.1 Welche Methoden wähle ich für mein Vorhaben?

Bei jeder Partizipation sollten zwei Grundsätze beachtet werden:

1. **Nur ernstgemeinte Beteiligungsverfahren sind nützlich.**  
 "Partizipation" als Legitimation für anderswo getroffene Entscheidungen wirkt frustrierend und ist kontraproduktiv. Sie schadet mehr als sie nützt.
  - ♦ Die bisherigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger müssen bereit sein, Verantwortung und Kontrolle abzugeben und Ergebnisse umzusetzen.
2. **Nur zielorientierte und ergebnisreiche Beteiligungsverfahren wirken motivierend.**  
 Unsachgemäße Moderation oder dilettantisch eingesetzte Moderationsmethoden verspielen das Vertrauen der Beteiligten und verhindern so Zielorientierung und Ergebnisse.
  - ♦ Eine professionelle Moderation ist notwendig.

Wir stellen hier die aus unserer Sicht wichtigsten Methoden für die Beteiligungsverfahren in Planungs- und Entwicklungsprozessen vor. Es ist eine Auswahl und kein vollständiger Katalog. Auf den folgenden zwei Seiten finden Sie eine **Übersicht** bewährter Methoden mit Kurzcharakteristik. Danach stellen wir fünf Methoden in Steckbriefen vor, die gegliedert sind in:

***Grundidee***

***Typische Vorgehensweise***

***Anwendungsfelder***

***Literaturtip.***

| Übersicht: Kooperative und kommunikative Beteiligungsmodelle |   |   |  |  |  |   |
|--|---|---|--|--|--|---|
| Modell   | Kurzbeschreibung und Zielsetzung  | Initiative, Träger  | Teilnehmer/-innen (TN) - Zahl  | Leitung  | Organisation und Vernetzung  | Zeitraum  |
| <b>Runder Tisch</b>  | <b>Gesprächsrunde</b> zu aktuellen und kommunalpolitischen Themen; gegenseitiges Kennenlernen und Abbauen von Berührungspunkten | Verwaltung oder Akteure, die eine hohe Akzeptanz haben (z.B. Kirche, VHS) | Vertreter/innen der gesellschaftlichen Akteure, Betroffene, Konfliktparteien<br>20-25 TN | Akzeptierte Persönlichkeit aus dem Ort und/oder professionelle/r Moderator/in                    | Geschäftsführung Verwaltung, je nach Vereinbarung vertraulich oder öffentlich, Rückkopplung in die vertretenen Einrichtungen         | abhängig von der Fragestellung, mind. drei Treffen bis zu 12 Monaten, alle 6-8 Wochen, Dauer je 3-4 Stunden |
| <b>Fachforum</b>   | <b>Arbeitsgruppe</b> zur Erarbeitung von interdisziplinären Lösungsstrategien für fachbezogene kommunale Fragestellungen        | Verwaltung, Vorhabenträger  | Fachleute und/oder Vertreter/innen der gesellschaftlich betroffenen Akteure<br>20-25 TN  | Professionelle/r Moderator/in, auch als fachlich kompetente/r Projektleiter/in und -manager/in   | Geschäftsführung, Verwaltung oder Projektbüro, Rückkopplung der Inhalte mit Entscheidungsträger, evtl. Arbeitsaufträge an Mitglieder | 6-12 Monate, Treffen alle 4 Wochen, Dauer je 3-4 Stunden  |
| <b>Planungszelle (Bürgergutachten)</b>                       | Bürgerinnen und Bürger erarbeiten Lösungsvorschläge zu kommunalen Planungen und Fragestellungen                                 | Verwaltung, Vorhabenträger  | durch Zufallsprinzip ausgewählte Bürger/innen<br>ca. 25 TN pro Planungszelle             | professionelle Moderation mit wahlweise hinzugezogenen Fachleuten, -referentinnen und Referenten | Geschäftsführung, Verwaltung, Bürgermeister/in als Adressat für die Bürgerempfehlung, Metaplanausstattung notwendig                  | ca. eine Woche  |

|                                |  |  |   |  |   |  |
|--------------------------------|--|--|---|--|---|--|
| <b>Zukunfts-<br/>werkstatt</b> | <b>Partizipativer<br/>(Metaplan) Workshop</b><br>mit drei Phasen zur<br>kreativen Entwicklung<br>von neuen Ideen und<br>Lösungsansätzen  | Verwaltung,<br>Verbände,<br>Vorhabenträg<br>er   | Vertreter/innen aller<br>gesellschaftlichen<br>Gruppen und/oder<br>Betroffene,<br>abhängig von der Frage-<br>stellung<br>12-15 TN                                   | Professionelle/r<br>Moderator/in   | Metaplanaus-<br>stattung notwendig  | 1-3 Tage   |
| <b>Zukunfts-<br/>konferenz</b> | <b>Strukturierter<br/>Großgruppenprozess</b><br>zur Erarbeitung von<br>interdisziplinären und<br>konsensualen<br>Maßnahmen   | Oberbürgerm<br>eister/in und<br>evtl. die<br>wichtigsten<br>Gruppen der<br>Stadt: Politik,<br>Verwaltung,<br>Bildung,<br>Wirtschaft,<br>Soziales,<br>Umwelt,<br>Kultur | Ausgewählte Vertreter/-<br>innen aller<br>gesellschaftlichen<br>Gruppen, die die Stadt<br>repräsentieren = „Das<br>ganze System in einen<br>Raum holen“<br>30-72 TN | Intensive<br>Planungsphase:<br>ca. 6-9 Monate<br>zur Vorbereitung<br>und Auswahl der<br>Teilnehmer/innen,<br>professioneller<br>Moderator/in | Intensive Öffentlich-<br>keitsarbeit,<br>Professionelle<br>Metaplan-, Flipchart-<br>und<br>Mikrophonausstattun<br>g notwendig, großer<br>Raum, der flexibel<br>gestaltbar ist | 3 Tage,<br>z.B.<br>Freitag<br>nachmitt<br>ag bis<br>Sonntag<br>abend |
| <b>Zukunfts-<br/>szenarien</b> | <b>Sehr strukturierter<br/>Arbeits- und Grup-<br/>penprozess</b> mit Ex-<br>perienterviews zur<br>Entwicklung von Zu-<br>kunftsszenarien und<br>Erarbeitung von Hand-<br>lungsempfehlungen | Verwaltung   | Ausgewählte Fachleute<br>aus den städtischen<br>Handlungsfeldern und<br>Interviewpartner/innen<br>20-25 TN<br>und evtl. weitere als<br>Interviewpartner/innen       | Fachinstitut als<br>Projekträger und<br>Moderator/in   | Begleitung<br>Verwaltung<br><br>Metaplanaus-<br>stattung notwendig<br><br>Einbeziehung der<br>städtischen Akteure   | 5 Tage<br>bis 1<br>Jahr  |
| <b>Open<br/>Space</b>          | <b>Selbstgesteuerter<br/>Gruppenprozess</b><br>zur Bearbeitung von<br>aktuellen und<br>umbruchorientierten<br>Themen   | Verwaltung,<br>Vereine,<br>Verbände  | Jede/r interessierte<br>Bürger/in<br>bis 500 TN   | Professionelle<br>Moderation   | Intensive Öffentlich-<br>keitsarbeit, Professio<br>nelle Metaplan-,<br>Flipchart- und<br>Mikrophonausstattun<br>g notwendig,<br>großer Raum min.<br>100 m <sup>2</sup>        | 1-3 Tage   |

## 4.2 Runder Tisch, Forum

### Grundidee

Runde Tische und Foren verkörpern ein demokratisches Prinzip: Zu einem konkreten Problem oder Konflikt werden Vertreterinnen und Vertreter organisierter und nicht organisierter Interessengruppen "an einen Tisch geholt", um Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dabei haben alle das gleiche Stimmgewicht.

### Typische Vorgehensweise

Runde Tische und Foren haben - anders als andere in dieser Broschüre ebenfalls vorgestellte Moderationsmethoden - keine einheitliche und genau umrissene Methodik. Die Übergänge zu anderen Beteiligungsformen sind fließend. Gemeinsam ist allen Foren / Runden Tischen, dass Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen gleichberechtigt an der Lösung eines sie betreffenden Problems oder Konfliktes arbeiten. Je nach Zielsetzung des Runden Tisches setzt sich der Kreis der Teilnehmenden unterschiedlich zusammen. Die Teilnehmenden sollten innerhalb der Gruppen und Institutionen, die sie vertreten, Gewicht haben, damit die vom Runden Tisch getroffenen Entscheidungen auch außerhalb nachvollzogen werden. Je nach Aufgabenstellung können Runde Tische für eine begrenzte Zeit oder dauerhaft eingesetzt werden. *Beispiel:* Energie-Tisch Heidelberg: Im Rahmen einer bundesweiten Kampagne, die vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK) in Bensheim organisiert und moderiert wurde, gab die Stadt Heidelberg einem Energie-Tisch die Aufgabe, ein gemeinsames Vorgehen für alle zu erarbeiten, die in der Stadt mit dem Neubau und der Sanierung von Gebäuden zu tun haben. Ziel war es, die Umsetzung energieeffizienter Maßnahmen im Gebäudebereich zu fördern. Hier bestand der Kreis der Teilnehmenden vor allem aus Fachleuten der Bereiche Architektur, Handwerk, Bauingenieurwesen sowie aus Vertreterinnen und Vertretern von Wohnungsbaugesellschaften, Mietervereinen, Umwelt- und Verbraucherorganisationen, Stadtwerken etc. Über mehrere Monate hinweg trafen sich die Beteiligten einmal im Monat, wobei kleine Gruppen auch zwischenzeitlich zu konkreten Problemen miteinander arbeiteten. Das Projekt wurde professionell moderiert und von Fachleuten inhaltlich begleitet und ausgewertet. Das Ergebnis war der Heidelberger Wärmepass (einheitliches Schema für die Bewertung des Wärmeverbrauches von Gebäuden in der Stadt) und die Gründung einer Energieberatungsagentur.

### Anwendungsfelder

Runde Tische und Foren eignen sich besonders für Problemstellungen, von denen verschiedene Interessengruppen betroffen sind und die nur gemeinsam eine angemessene Lösung erarbeiten können. Die ideale Größe beträgt 15 bis 25 Teilnehmende.

### Literaturtip

*Bornath, D. u.a.*, Runder Tisch - ein Möbelstück mit Zukunft, in: Stiftung MITARBEIT (Hrsg.), Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 19, Bonn 1998

## 4.3 Pinnwandmoderation

### Grundidee

Pinnwandmoderation hat zum Ziel, alle Gruppenmitglieder gleichermaßen an Analyse- und Planungsprozessen zu beteiligen, alle Beiträge während des gesamten Diskussionsverlaufes sichtbar festzuhalten und so den Diskussionsprozess zu jeder Zeit für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen. Neben der Optimierung der Beteiligung der Teilnehmenden wird durch Visualisierungstechniken die Strukturierung der Diskussion und die Ergebnissicherung erleichtert. Die bekannteste Ausprägung dieser Moderationsmethode wurde von dem Quickborner Büro „Metaplan“ entwickelt. Oft werden die Begriffe „Metaplan-Moderation“ und Pinnwandmoderation synonym verwendet.

### Typische Vorgehensweise

Eine klassische Pinnwandmoderation besteht aus folgenden Schritten:

1. *Einstieg*: Vorstellung der Teilnehmenden, Abklärung der Erwartungen, Einigung auf einen Zeitplan, Hinführung zum Thema.
2. *Themen sammeln*: An Hand einer präzisen Fragestellung schreiben alle Teilnehmenden ihre Ideen, Gedanken, Problemsichten auf Karten (eine Idee pro Karte), die dann eingesammelt, einzeln vorgelesen und nach Themenbereichen sortiert an Pinnwände gehängt werden (Alternative: Brainstorming).
3. *Themen auswählen*: Die Teilnehmenden entscheiden, an welchen der gesammelten Themen sie weiterarbeiten wollen.
4. *Bearbeiten*: Die ausgewählten Themen werden - möglicherweise in Kleingruppen - bearbeitet: Erweiterung oder Vertiefung des Themas, Ursachenanalyse, Lösungsansätze.
5. *Maßnahmen planen*: Im Gruppenkonsens werden konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten und Zeitplan festgelegt und in einen Maßnahmenplan an der Pinnwand eingetragen.
6. *Abschluss*: Gemeinsame Reflexion des Ergebnisses und der Zusammenarbeit.

Für die verschiedenen Schritte gibt es zahlreiche detaillierte Vorschläge für die Art der Visualisierung.

### Anwendungsfelder

Pinnwandmoderationen eignen sich für jede Form von Planungs- und Analyseprozessen. Ideale Gruppengrößen reichen von 6 bis 18 Teilnehmenden. Eine Pinnwandmoderation mit dem dargestellten „klassischen“ Ablauf dauert mindestens 3 bis 4 Stunden. Verschiedene Elemente der Pinnwandmoderation werden von fast allen anderen Moderationsmethoden genutzt.

### Literaturtip

*Klebert, K. u.a.*, KurzModeration, Hamburg 1987 (2. Aufl.)

*Klebert, K. u.a.*, Moderationsmethode, Hamburg 1987 (3. Aufl.)

*Seifert, J. W.*, Besprechungsmoderation, Offenbach 1995

## 4.4 Zukunftswerkstatt

### Grundidee

Die Methode Zukunftswerkstatt wurde vom Zukunftsforscher Robert Jungk entwickelt, um die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Gestaltung der Zukunft zu verbessern. Statt - wie üblich - von der Problemanalyse direkt zur Suche nach Lösungen überzugehen, wird in Zukunftswerkstätten der „Umweg“ über die Zukunftswünsche der Menschen gegangen, ihre Zukunfts-utopien werden zum Ausgangspunkt für die Planung von Zukunftsprojekten.

### Typische Vorgehensweise

Jede Zukunftswerkstatt hat *drei* Phasen:

1. In der *Kritikphase* werden die Dinge gesammelt, die den Teilnehmenden an der gegenwärtigen Situation nicht gefallen. Es wird also erarbeitet, wo Veränderungsdruck besteht, Kernprobleme werden identifiziert und Problemursachen angedacht.
2. In der *Phantasie- oder Utopiephase* werden Zukunftsvorstellungen entwickelt, die bewusst die Frage ausklammern, ob und wie sie realisierbar sind. Ausgangspunkt ist ausschließlich, welche Zukunft sich die Teilnehmenden wünschen oder erträumen. So werden Denkblockaden überwunden, die den Entwurf von Zukunftsprojekten schon im Ansatz durch Gedanken an vermutete oder tatsächliche Hindernisse lähmen.
3. In der *Umsetzungsphase* wird überlegt, welche Elemente der Zukunfts-utopien wie in die Praxis umgesetzt werden können; hier werden konkrete Projekte geplant und festgehalten, welche Schritte von wem als nächstes gegangen werden.

In allen Phasen sind die Erfahrungen, Wünsche und Interessen der Teilnehmenden der Ausgangspunkt der Arbeit.

### Anwendungsfelder

Zukunftswerkstätten sind immer dann die geeignete Methode, wenn Zukunftsprojekte neu geplant werden oder bereits bestehende Projekte neuen Schwung erhalten sollen. Sie eignen sich innerhalb von Verbänden und Institutionen ebenso wie für Beteiligungsverfahren mit Gruppen, die sich noch nicht kennen. Sie können eingesetzt werden, um sehr konkrete Projekte zu planen oder zur Entwicklung allgemeiner Strategien. Für jede Phase sollte mindestens ein halber Tag zur Verfügung stehen, eine Zukunftswerkstatt braucht also mindestens 1 1/2 Tage Zeit. Teilnehmen können 6 bis 30 Menschen.

### Literaturtip

Jungk, R., Müller, N. R., Zukunftswerkstätten - Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München 1994 (4. Aufl.)

Stange, W., Parschen, W., Praxishandbuch Zukunftswerkstätten - Methoden, Materialien, Konzepte. Hrsg.: DGB-Jugend Nordmark und Ministerium für Arbeit, Soziales, Jugend und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel 1995

## 4.5 Zukunftskonferenz (Future Search)

### Grundidee

Zukunftskonferenzen (ZKF) wurden in der heutigen Form von Sandra Janoff und Marvin Weisbord 1987 kreiert. Ihre Wurzeln hat diese Methode in der Organisationsentwicklung im angelsächsischen Raum. Die Vorhaben der Zukunft werden im Konsens zwischen verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen geplant. ZKF ist ein hochstrukturiertes, 2 ½ tages Konferenzmodell für große Gruppen, die einen repräsentativen Querschnitt der betroffenen Organisation und des Umfeldes darstellen. Auch Kritiker sind zu beteiligen.

### Typische Vorgehensweise

#### Die Prinzipien

- ◆ Das ganze offene System in einen Raum bringen und untersuchen.
- ◆ Den Fokus auf die Zukunft (Vision) statt auf Probleme setzen.
- ◆ Gemeinsamkeiten finden und umsetzen, statt Konflikte bearbeiten.
- ◆ In 8 selbststeuernden 8er Gruppen arbeiten (64er Feld ist optimal).
- ◆ Maßnahmen erst planen, wenn ein Konsens über die Ziele erreicht ist.

#### Der Rahmen

- ◆ Strenger Rahmen (Gruppenzusammensetzung, Inhalte, Zeitplan).
- ◆ Feste Sitzordnung an 8er Tischen in unterschiedlicher Zusammensetzung.
- ◆ Zwischenergebnisse werden kontinuierlich im Plenum vorgestellt.
- ◆ 16-18 Stunden an drei Tagen, in drei aufeinander aufbauenden Phasen.
- ◆ Vorbereitungsteam schon mit Vertreterinnen und Vertreter der Anspruchsgruppen.

#### Die Arbeitsphasen

- ◆ Hauptphase 1 - Schaffung einer gemeinsamen Basis
  - Rückblick in die Vergangenheit
  - Externe Entwicklungen in der Gegenwart
  - Interne Entwicklungen in der Gegenwart
- ◆ Hauptphase 2 - Schaffung einer wünschenswerten Zukunft
  - Zukunftsentwürfe
  - Konsens über Zukunftsentwurf
  - Maßnahmenplanung

### Anwendungsfelder

Zukunftskonferenzen sind geeignet für jede Form von Organisationen, die ihre Zukunft ernsthaft in die Hand nehmen wollen, egal ob Städte (Agenda 21), Kreise, Verbände, Vereine oder Teile von Organisationen. Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von ZKF sind arbeits- und zeitaufwendig.

Gruppengröße: 36/49/64 Teilnehmende

Dauer: 2 ½ Tage

#### Literaturtip

Weisbord, M., Zukunftskonferenz 1, Methode und Dynamik, Zukunftskonferenz 2, Ein wirkungsvolles Werkzeug, beides in „Organisationsentwicklung“ (1/96), S. 4-13 und S. 14-23  
 Hünecke, K., Zukunftskonferenz und Agenda 21, in: Wege zur Zukunftsfähigkeit - Ein Methodenhandbuch, Stiftung MITARBEIT, Bonn 1998

## 4.6 OPEN SPACE (Offener Raum)

### Grundidee

OPEN SPACE (OS) wurde Mitte der 80er Jahre in den USA von Harrison Owen als Alternative zu traditionellen Konferenzmethoden kreiert. Die Erfahrung, dass während der Pausen in vielen Konferenzen das „Eigentliche“ und „Wichtige“ geschieht, wird zur Methode: Es wird ein offener Raum für Eigenaktivität, Selbstorganisation und Mitverantwortung geschaffen. Es entsteht eine besonders kreative und aktivierende Atmosphäre.

### Typische Vorgehensweise

Das Generalthema wird vorgegeben und muss von zentraler Bedeutung für die Teilnehmenden sein (einladend, zuspitzend, öffnend). Es gibt keine vorgegebene Tagesordnung. Nur der Rahmen (Zeiten und Räume) ist klar.

- ◆ In einer großen Runde führt die Moderatorin bzw. der Moderator in die Methode ein.
- ◆ Dann kommen einzelne Teilnehmende in die Mitte und benennen „ihr“ Thema (was ihnen "unter den Nägeln brennt", was sie nach vorn entwickeln möchten), schreiben es auf und wählen sich Raum und Zeit.
- ◆ Nach einer Weile ist die Stundentafel mit Themen gefüllt.
- ◆ Auf dem „Marktplatz“ gehen alle an die Stundentafel und tragen sich bei den Themen ein, bei denen sie gern mitarbeiten wollen.
- ◆ Die Tagesordnung ist fertig, die Miniworkshops können beginnen.

### Ergebnissicherung (Ergebnisse, Empfehlungen, Vereinbarungen)

In den Miniworkshops wird das Wichtigste kurz auf einem Formblatt festgehalten. So entsteht eine Dokumentation, die jede/r erhält.

### Anwendungsfelder

OPEN SPACE ist gut geeignet, um an kritische und komplexe Zukunftsthemen heranzugehen. Veränderungsdruck fördert die Dynamik. OS wird erfolgreich in Kommunen, sozialen und betrieblichen Organisationen (wie Verbänden und Institutionen) eingesetzt, wenn es darum geht, eine breite Beteiligung aller Ebenen quer zur Hierarchie zu erreichen (z.B. bei Planungsvorhaben oder zur Aktivierung von Agenda 21-Prozessen). Auch als Initialzündung in Form eines großen, belebenden Brainstormings ist OS sehr gut geeignet. Es wird zukunfts- und lösungsorientiert gearbeitet.

Gruppengröße: 10-1000 TN

Dauer: 1-3 Tage

### Literaturtip

*Owen, H.*, Open Space Technology, a user's guide, Abbott publishing

*Petri, K.*, OST - oder das Wunder der Kaffeepause, in: Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch, Stiftung MITARBEIT, Bonn 1998

*Bonsen, M.* zur, Mit OS zu neuen Ideen, in: Harvard Business manager

## 5. Dienstleistung Moderation

„Der Prophet gilt nichts im eigenen Land“. Diese kurze Antwort auf die Frage, warum eine externe Moderation als Dienstleistung eingekauft werden sollte, drückt aus, dass Neutralität in der Regel nicht von Betroffenen oder Beteiligten erwartet werden kann. Dass ohne Neutralität der Moderation aber kein ernstzunehmender Planungs- oder Entwicklungsprozess zu gestalten ist, wurde in den vorliegenden Texten klar herausgearbeitet.

In den folgenden Kapiteln geht es nun darum, für die konkret anstehende Situation die Rahmenbedingungen für die extern einzukaufende Dienstleistung Moderation in all ihren Varianten aufzuzeigen. Von der Auswahl der geeigneten Person für Ihre spezielle Planung oder Ihren Entwicklungsprozess, über die Frage der Honorierung bis zur Vertragsgestaltung und Qualitätssicherung zieht sich das Spektrum der Themen.

### 5.1 Was muss ich bei der Vergabe eines Moderationsauftrages wissen?

Neben den fachlichen Aspekten der Moderation (siehe Kap. 2-4) stehen auch die praktischen, eher "handfesten" Gesichtspunkte zur Darstellung an. Hierbei geht es im folgenden zuerst um die Honorierung der Leistungen, aufgegliedert in Leistungsbild und dem zugeordneten Honorarrahmen, sowie um die Gestaltung der Verträge zur gegenseitigen Absicherung zwischen Moderatorin bzw. Moderator und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber.

#### 5.1.1 Leistungsphasen und Honorarrahmen für Moderationen (in Anlehnung an die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure / 1.1.1996)

##### 1. Leistungsphasen

Die Moderationsleistung wird in drei Phasen aufgeteilt:

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| Phase I:   | Vorbereitung der Moderation  |
| Phase II:  | Durchführung                 |
| Phase III: | Nachbereitung, Dokumentation |

## 2. Grundleistungen und Besondere Leistungen

Folgende Leistungen sind in einzelnen Phasen als Grundleistungen und Besondere Leistungen anzusehen:

| Phase                             | Grundleistungen  | Besondere Leistungen  |
|-----------------------------------|--|---|
| I. Vorbereitung der Moderation    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Klären der Aufgabenstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beraten zum gesamten Leistungsbedarf</li> <li>• Teilnahme an einem vorbereitenden Gespräch mit der Auftraggeberin dem Auftraggeber vor Ort</li> </ul> </li> <li>- <b>Leistungsbild</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen des Angebotes / Honorarermittlung</li> <li>• Erstellen eines Konzeptes für Ablauf und Zielsetzung der Moderation (inkl. Abstimmung mit der Auftraggeberin dem Auftraggeber vor Ort)</li> <li>•</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr als ein vorbereitendes Gespräch vor Ort</li> <li>- kurzfristige, grundlegende Änderung eines bereits abgestimmten Konzeptes zu Ablauf und Zielsetzung der Moderation</li> </ul> |
| II. Durchführung                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung der Veranstaltung im Rahmen der vereinbarten Leistungen mit <b>vor Ort vorhandenem Material</b></li> <li>- Anreise bis zu einer halben Stunde vor Veranstaltungsbeginn</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Übernahme von organisatorischen Leistungen</li> <li>- Bereitstellen eigener Moderationsmaterialien</li> </ul>  |
| III. Nachbereitung, Dokumentation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachbereitung / Dokumentation der Moderation in Form eines Fotoprotokolls</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle über eine Fotodokumentation hinausgehenden Leistungen zur Dokumentation</li> <li>- Nachbereitungstermine mit der Auftraggeberin dem Auftraggeber vor Ort</li> </ul>             |

### **3. Stundensätze/Zeithonorar**

Die Zeithonorare sind auf der Grundlage der unten genannten Stundensätze unter Vorausschätzung des Zeitbedarfes als Fest- oder Höchstbetrag zu berechnen. Ist eine Vorausschätzung des Zeitbedarfes nicht möglich, so ist das Honorar nach dem nachgewiesenen Zeitbedarf zu berechnen.

Stundensätze für Moderation: DM 110,- bis DM 160,-

Für die Durchführung spezieller methodengebundener Veranstaltungen kann ein Tagessatz vereinbart werden, der aufgrund der erhöhten Anforderungen höher liegt als der entsprechende Stundensatz.

### **4. Nebenkosten**

Nebenkosten sind z.B.:

- Post- und Fernmeldegebühren
- Kosten für Vervielfältigungen, schriftliche Unterlagen, Fotos

Nebenkosten werden pauschal mit 10% der Honorarkosten abgerechnet.

### **5. Reisekosten**

Reise- bzw. Fahrtkosten werden auf Nachweis gesondert berechnet.

### **6. Umsatzsteuer**

Die Umsatzsteuer wird auf das Honorar und die Nebenkosten in der zur Zeit der Leistungserbringung geltenden Höhe zusätzlich berechnet.

## **5.1.2 Vertragsgestaltung**

Zur gegenseitigen Absicherung sollte zwischen Moderatorin bzw. Moderator und Auftraggeberin bzw. Auftraggeber ein Vertrag abgeschlossen werden, in dem die verschiedenen Aufgaben klar verteilt, das Honorar und die dazugehörigen Leistungen aufgeführt und vor allem die Zielsetzung der Moderation dargestellt sind. Hierbei ist es zentral wichtig, dass ein Moderationsprozess immer ein ergebnisoffener Prozess sein muss. Dies sollte im Vertrag festgehalten sein. Der im Anhang folgende Vertrag kann als Beispiel dienen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und juristische Abgesichertheit.

## 5.2 Wie kann ich die Qualität der Moderation beurteilen?

Die Mitglieder des Arbeitskreises Moderation haben sich darauf verständigt, die Qualität der durchzuführenden Moderation anhand eines Feedback-Fragebogens von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einschätzen zu lassen. Dieser Feedbackbogen ermöglicht die Einschätzung der Moderatorin bzw. des Moderators nach den Bereichen Strukturgebung, Visualisierung, Umgang mit der Gruppe und Gesamteindruck. Der im Anhang folgende Feedbackbogen kann verwendet werden.

### 1. Strukturgebung:

Wussten Sie, wo wir uns im Prozess befanden, d.h. woher wir kamen und wohin es gehen sollte?

### 2. Visualisierung:

Wurden der Prozessablauf und die Ergebnisse nachvollziehbar dargestellt?

### 3. Umgang mit der Gruppe:

Hat sich die Moderatorin/der Moderator inhaltlich neutral und unabhängig verhalten?

### 4. Gesamteindruck:

Glauben Sie, dass die Moderatorin/der Moderator entscheidend zum optimalen Ablauf und zur Ergebnisfindung beigetragen hat?  
Haben Sie ihr/ihm die Strukturierung und Leitung der Veranstaltung zugetraut?

## 6. Weitere Informationen zur Moderation

Die hier aufgeführten Informationen zu Literatur und Weiterbildungsmöglichkeiten sind nur ein Anfang, um Ihnen Anknüpfungspunkte für eigene Nachforschungen zu vermitteln. Wir sind erst dabei, hierzu eine komplette „Marktübersicht“ zu gewinnen.

Mit Literatur können Sie sich gut weiterbilden, aber wir empfehlen auf jeden Fall auch die persönliche Weiterbildung in Seminaren, Kursen oder Trainings. Denn Sie lernen die Stärken und Schwächen Ihrer Moderationsfähigkeiten nur durch fachliche Anleitung, Übung und Reflexion mit anderen einzuschätzen.

### 6.1 Welche Literatur hilft mir weiter?

Die Literatur zur Moderation setzt sich zusammen aus eher handwerklich orientierten Büchern und aus einem sehr breiten Angebot von Literatur der Sozialwissenschaften zu den Stichworten Kommunikation, Gruppendynamik, Erwachsenenbildung und Management. Hier sind einige Titel aufgeführt, die nicht nur das konkrete Handwerkszeug beschreiben, sondern auch die Basiskompetenzen beim Moderieren darlegen und entwickeln helfen.

*Bischoff, A., u.a., **Informieren, Beteiligen, Kooperieren.** Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Methoden und Techniken, Dortmund 1996*

*Freimuth, J., Straub, F., (Hrsg.), **Demokratisierung von Organisationen.** Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan Idee, Wiesbaden 1995*

*Geißler, K. A., **Lernprozesse steuern,** Weinheim 1995*

*Klebert, K., u.a., **KurzModeration,** Essen 1985*

*Lipp, U., Will, H., **Das große Workshop-Buch.** Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Weinheim / Basel 1995*

*Redlich, A., **Konflikt-Moderation,** Hamburg 1996*

*Seifert, W. J., **Gruppenprozesse steuern,** Speyer / Bremen 1995*

Weitere Literatur kann über die Bibliothek der Umweltakademie eingesehen bzw. ausgeliehen oder bei den Moderatorinnen und Moderatoren erfragt werden.

## 6.2 Wo und wie kann ich mich weiterbilden?

Im folgenden stellen wir eine Auswahl von Institutionen und Einrichtungen vor, die qualifizierte Fortbildungen zur Moderation anbieten. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

|   |   |
|---|---|
| Universität Hamburg   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologisches Institut II<br/>Arbeitsgruppe Beratung und Training<br/>Dr. Alexander Redlich<br/>Tel. 0 40 / 41 23-20 42; Fax -37 67</li> <li>• Arbeitskreis Schulz von Thun,<br/>Zusatzausbildung Kommunikationspsychologie,<br/>Tel. 0 40 / 42 38-54 80, Fax: -54 92</li> </ul> |
| Universität Hannover  | Zentrale Einrichtung für Weiterbildung und Institut für Landesplanung und Raumforschung, einjährige berufsbegleitende Weiterbildung „Moderation in der Raum- und Umweltplanung“,<br>Tel. 05 11 / 7 62-35 65, Fax: -56 86  |
| Kontrast e.V., Verein für folgenreiche Fortbildung in Hamburg | Tel. 0 40 / 39 20 47, Fax: 39 20 73   |
| Fa. metaplan in Quickborn                                     | Tel. 0 41 06 / 6 17-0, Fax: -1 00   |
| Fa. Neuland in Künzell  | Tel. 06 61 / 9 34 14-0; Fax: -20  |
| Fa. Nitor GmbH in Rellingen                                   | Tel. 0 41 01 / 3 60 21; Fax: 3 66 30  |
| Osterberg-Institut in Niederkleveez                           | Tel. 0 45 33 / 99 29-0, Fax: -50  |
| Volkshochschulen  | Einige Volkshochschulen haben qualifizierte Kurse im Angebot; z.B. VHS Hamburg und VHS Kiel   |

Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl von Angeboten auf dem freien Trainingsmarkt; z.T. auch auf spezielle und institutionsinterne Bedürfnisse zugeschnitten.

## 7. Arbeitskreis Moderation

Die stärkere Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in Planungs- und Entwicklungsprozessen und insbesondere die Erarbeitung von lokalen Agenden 21 haben zu einer verstärkten Nachfrage nach kompetenten Moderatorinnen und Moderatoren geführt.

Aufgrund dieses gestiegenen Bedarfes, aber auch aus der Überzeugung heraus, dass die dargestellten Moderationsmethoden ganz wesentlich zur Demokratisierung von Entscheidungsprozessen und zur Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern beitragen können, hat die Umweltakademie einen Arbeitskreis Moderation gegründet.

Dieser Arbeitskreis soll den Mitgliedern zum Erfahrungs- und Informationsaustausch dienen und ist zur gegenseitigen Unterstützung und als Qualifizierungsinstrument gedacht. Die Mitglieder des Arbeitskreises haben der Umweltakademie gegenüber ihre Qualifikation als Moderatorin und Moderator anhand von zuvor erarbeiteten Qualitätsstandards nachgewiesen. Diese Qualitätsstandards beziehen sich auf Ausbildung, erworbene Zusatzqualifikationen und absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen, auf Berufs- und Felderfahrung und Moderationstätigkeit. Die Mitglieder haben sich verpflichtet, bei Moderationsaufträgen mit einem standardisierten Rückmeldebogen zu arbeiten. Dies soll zur Qualitätssicherung von Moderation beitragen und ein Feedback im Arbeitskreis ermöglichen.

Der Arbeitskreis steht für weitere Interessentinnen und Interessenten offen; die Qualitätsstandards können im einzelnen bei der Umweltakademie erfragt werden. Die Umweltakademie hofft, mit dem Arbeitskreis und dem geschilderten Vorgehen die professionelle Moderation von Planungs- und Entwicklungsprozessen in Schleswig-Holstein zu fördern.

### 7.1 Die Moderatorinnen und Moderatoren stellen sich vor

Auf den nachfolgenden Seiten stellen sich die meisten Mitglieder des Arbeitskreises Moderation mit ihrem jeweiligen Profil vor.

Wie bereits dargelegt, setzt die Mitarbeit im Arbeitskreis den Nachweis bestimmter Qualifikationen voraus; die Mitglieder sind somit alle qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren mit Praxiserfahrung. Gleichwohl sind die beruflichen Hintergründe, die Ausrichtung der Zusatzqualifikationen und die Arbeitsschwerpunkte der Mitglieder sehr unterschiedlich. Die Profile ermöglichen Ihnen, die Moderatorinnen und Moderatoren anzusprechen, die Ihnen für Ihr Vorhaben am geeignetsten erscheinen.

Neben denen, die sich auf den folgenden Seiten mit ihrem Profil vorgestellt, arbeiten weitere Moderatorinnen und Moderatoren im Arbeitskreis mit, die aufgrund ihrer beruflichen Situation jedoch nur sehr eingeschränkt Moderationen außerhalb ihres unmittelbaren Arbeitsfeldes übernehmen können, so dass sie darauf verzichten haben, sich wie die anderen mit ihrem Profil hier zu präsentieren.

Der Arbeitskreis besteht insgesamt aus den folgenden Personen:

- Geert Balzer
- Alexandra Bossen
- Ronald Büssow
- Dr. Wolfgang Dickhaut
- Michael Eichberger
- Claus-Michael Falkenberg
- Irmela Feige
- Theda Fresemann
- Hans-Dieter Gesewsky
- Dr. Christiane Gätje
- Andrea Hake
- Dr. Peter Hendrikson
- Susanne Lörx
- Claudia Matthaei
- Ulrike Michaelis
- Joachim Möller
- Eva Müller-Meernach
- Falk Münchbach
- Antje-Wibke Recksiek
- Christiane Redlefsen
- Isa Reher
- Gisela Sarnow-
- Wlassack
- Susanne Sörensen
- Christiane Tobschall
- Cordula Vieth
- Christoph von Stritzky
- Bettina Watermann
- Ernst Wessels

## Geert Balzer

(Team Consult)

Malerwinkel 6

22607 Hamburg

Tel.: 0 40 / 89 82 51

Fax.: 0 40 / 89 82 53

e-mail: Balzer\_Teamconsult@compuserve.com



**Herkunftsberuf:** Diplom Volkswirt, Diplom Politologe  
**berufliche Erfahrung:** seit 1987 Moderator, Gutachter und Trainer für Projektplanung und Evaluierung mit Schwerpunkt auf ländlicher Entwicklung, Ressourcenmanagement und Institutionenförderung  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Gesellschafter und Geschäftsführer von Team-Consult Hamburg

### Angebote:

- ◆ Moderation partizipativer Planungsprozesse für Projekte aller Art
- ◆ Unterstützung von Projekten bei Verlaufskontrolle und Wirkungsbeobachtung
- ◆ Organisationsentwicklung bei Veränderungsprozessen innerhalb von Institutionen und Organisationen
- ◆ Training im Bereich Kommunikation, Moderation und Teamarbeit
- ◆ Workshopplanung, -organisation und -durchführung
- ◆ Moderation von Konferenzen und Zukunftswerkstätten

### 1 Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Moderation der Vorbereitung für das „Global Forum on Agricultural Research“ (2000 in Leipzig)
- ◆ Unterstützung bei der Einführung eines umfassenden Planungssystems für die „Consultative Group on International Agricultural Research“ (Weltbank / FAO)
- ◆ Durchführung einer Trainingssequenz im Bereich Projektplanung und Moderation für die Deutsche Ausgleichsbank (DtA)
- ◆ Moderation einer Sequenz internationaler Konferenzen zum „Verhältnis nachhaltiger Ressourcenbewirtschaftung und Effizienzsteigerung“ (organisiert durch die Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung - DSE)

## Alexandra Bossen

Landesentwicklungsgesellschaft  
Schleswig-Holstein (LEG)  
Fabrikstraße 7  
24103 Kiel  
Tel.: 04 31 / 97 96 - 666  
Fax.: 04 31 / 97 96 - 698  
e-mail: leg-sh@t-online.de



**Herkunftsberuf:** Diplom Geographin  
**berufliche Erfahrung:** angestellt und freiberuflich als Planerin und Moderatorin  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Projektleiterin im Bereich Regionalentwicklung mit Schwerpunkt in der Konzeption und Durchführung von Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen (LSE) und touristischen Projekten

### Angebote:

- ◆ Konzeption, Moderation und Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen insbesondere LSE und Agenda 21
- ◆ Moderation von Stadtplanungsprozessen, Stadt-Umland-Entwicklungen sowie Stadtmarketing
- ◆ Projektentwicklung und Veranstaltungsmanagement im kommunalen Bereich
- ◆ Beratung und Begleitung von Kooperationen öffentlicher und privater Partner

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Konzeption und Moderation verschiedener Beteiligungsverfahren im Rahmen von Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen (u.a. Bredstedt-Land, Gelting)
- ◆ Workshopmoderation kommunaler Projekte im Wirtschafts-, Kultur- und Tourismusbereich (z.B. Hof Döttgebüll, Nienthaler Scheune)
- ◆ Planung und Moderation von Workshops und Veranstaltungen für Umweltorganisationen (z.B. Landeskonferenz ADFC)

## Ronald Büssow

in•puncto change

Denk-Fabrik am See

Eidersteder Straße 24

24582 Bordesholm

Tel.: 0 43 22 / 69 96 74

Fax.: 0 43 22 / 69 96 75

e-mail: info@ronald-buessow.de



### **Herkunftsberuf:**

Elektromechaniker, Realschullehrer

### **berufliche Erfahrung:**

Geschäftsführer und Studienleiter

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

seit 1991 freiberuflicher Unternehmensberater, Trainer und Moderator, Politikberater

### **Angebote:**

- ◆ Begleitung von Veränderungsprozessen, insbesondere Moderation und Coaching
- ◆ Moderation von Zukunftswerkstätten, u.a. LSE, Agenda 2000 und Lokale Agenda 21
- ◆ Trainings und Ausbildung zu den Bereichen Moderation, Kreativität, Rhetorik, Positives Denken und Zeitmanagement
- ◆ Vorträge, u.a. Motivation und Marketing für die Verbandsarbeit, Gestaltung von Kampagnen

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Workshop LSE für das Ministerium für ländliche Räume, Landwirtschaft, Ernährung und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein und die Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V.
- ◆ Mit System zur Lernenden Organisation, Umsetzung des Haupttarifvertrages zur Beteiligung der Belegschaft an allen Prozessen, Teldec Press / Time Warner Medien-Konzern (heute OK Media Disc Service) mit der IG Metall
- ◆ Erarbeitung von Leitbildern für die Landeshauptstadt Kiel, die Kieler Rückversicherung und den Verband der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit e.V., die Kreiskrankenhäuser in Nordenham und Sulingen, die Gesamtschule Berlin-Hellersdorf
- ◆ Begleitung von Firmen beim Zertifizierungsprozess nach ISO DIN 9000 ff

## Michael Eichberger

Praxis für systemische Beratung

Hauptstraße 67

25462 Rellingen

Tel.: 0 41 01 / 51 33 17

Fax.: 0 41 01 / 51 24 61

e-mail:



**Herkunftsberuf:** Lehrer und Diplom Psychologe, Ausbildung in systemischer Familientherapie und Supervision sowie in Gemeinde-beratung und Organisationsentwicklung, TZI-Diplom

**berufliche Erfahrung:** Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Berufliche Rehabilitation und in Universitäten, Heimpyschologe, mehrjährige Erfahrung als Diplom Psychologe in einer Erziehungsberatungsstelle; seit 10 Jahren freiberuflich tätig als Psychotherapeut, Trainer, Supervisor und Organisationsberater

**aktuelle Berufstätigkeit:** Psychotherapie in eigener Praxis, Führungskräfte-coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung

### Angebote:

- ◆ Moderation und Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen
- ◆ Begleitung von Veränderungsprozessen
- ◆ Teamentwicklung
- ◆ Workshops und Veranstaltungsmoderation
- ◆ Moderation und Begleitung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen in Hamburger Jugendämtern
- ◆ Begleitung und Moderation des Regionalisierungsprozesses der Kirchengemeinden in der Region Lüneburg Nord
- ◆ Langjährige Dozententätigkeit am Zentrum für Energie-, Wasser-, und Umwelttechnik (ZEWU) der Handwerkskammer Hamburg, insbesondere: Weiterbildung zum Umweltmanager
- ◆ mehrjährige Erfahrung in der Weiterbildung von Führungskräften mit dem Seminarangebot „Führungskompetenz erwerben und erweitern“ (Odenwald-Institut)
- ◆ Weiterbildung für den Gesamtbetriebsrat der Metro GmbH: („Betriebsversammlungen effektiv und kommunikativ gestalten“); im Auftrag der DAG

## Claus-Michael Falkenberg

(Team Consult)

Schulten Immenbarg 10

22587 Hamburg

Tel.: 0 40 / 8 66 40 58

Fax.: 0 40 / 86 66 31 15

e-mail: Claus-Michael.Falkenberg@t-online.de



### **Herkunftsberuf:**

Diplom Volkswirt

### **berufliche Erfahrung:**

freiberuflicher Gutachter, Planer und Moderator im Rahmen von Entwicklungsprojekten, Trainer für Visualisierung, Kommunikation und Moderation; Vertreter des Saarlandes bei der EU-Kommission in Brüssel

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Mitarbeiter eines Sektorvorhabens des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Umsetzung von Agenda 21 und Richtlinien der Vereinten Nationen (UN) für nachhaltige Forstwirtschaft; Planung und Evaluierung verschiedener Entwicklungsprojekte; Moderator und Trainer für partizipative Planungsmethoden

### **Angebote:**

- ◆ Partizipative Planung und ökonomische Bewertung von Projekten
- ◆ Beratung und Moderation von Planungs- und Agenda 21-Prozessen
- ◆ Workshopplanung, -organisation und -durchführung
- ◆ Kontaktvermittlung und Einführung bei der EU-Kommission in Brüssel

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Moderation der Agenda 21 Auftaktveranstaltung des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein (Leitung des Plenums und der Arbeitsgruppe „Landwirtschaft“)
- ◆ Ausbildung von Mitarbeitern verschiedener Verwaltungen und der Staatskanzlei in Visualisierung, Kommunikation und Moderation in Lettland (einwöchige Kurse bis Ausbildungszyklus über 3 Jahre)
- ◆ Moderation einer UN-Konferenz des International Forum on Forest (IFF) zur Umsetzung der Richtlinien zur nachhaltigen Forstwirtschaft
- ◆ Betreuung, Moderation einer Schülervvertretung zu Fragen eines Antidrogenkonzeptes

## Irmela Feige

schulung und training  
mit menschen und medien  
Sophienallee 12  
20257 Hamburg  
Tel.: 0 40 / 4 90 05 04  
Fax.: 0 40 / 40 19 59 90  
e-mail:



### **Herkunftsberuf:**

### **berufliche Erfahrung:**

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Sozialpädagogin, Supervisorin  
selbstständig als Trainerin, Moderatorin, Supervisorin  
Training, Moderation, Supervision für Verbände und  
Verwaltungen im Natur- und Umweltschutz, in sozialen  
Einrichtungen und Produktionsbetrieben; Schwerpunkt der  
Tätigkeiten: Leitungs- und Teamberatung,  
Umstrukturierungen, Umweltschutz, Arbeitssicherheit,  
Qualitätssicherung

### **Angebote:**

- ◆ Workshop- und Veranstaltungs-Moderationen, Zukunftswerkstätten
- ◆ Konzeption und Beratung für interaktive Veranstaltungen und Unterstützung der Veranstalter; Prinzip: Unterstützung, damit Sie selbst aktiv bleiben / werden können
- ◆ Moderationstraining, Seminare zu Präsentation und Visualisierung, Veranstaltungsmanagement, Zeit- und Zielmanagement
- ◆ Einzel- und Gruppencoaching

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Beratung bei der Konzeption für die Schneverdinger Naturschutztage 1996
- ◆ Moderation einer Arbeitsgruppe bei der Agenda 21 Auftaktveranstaltung des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein
- ◆ Moderation mehrerer Workshops "Akzeptanzhindernisse von Natur- und Nationalparks"
- ◆ Moderation von Zukunftswerkstätten im Rahmen der Konzeptionsentwicklung "Tourismus und Naturschutz" für den Kreis Nordfriesland, Schleswig-Holstein
- ◆ Moderations-Seminare seit 1995 für die Natur- und Umweltakademien Schleswig-Holstein und Niedersachsen
- ◆ Supervision (Coaching) bei beruflicher Neuorientierung oder zur Praxisreflexion

## Theda Fresemann

Projektleitung Natur & Technik

Seeadlerweg 11

24159 Kiel

Tel.: 04 31 / 80 41 88

Fax.: 04 31 / 3 75 03 35

e-mail: thedafre@aol.com



### **Herkunftsberuf:**

Diplom Ingenieurin Landespflege, Zusatzqualifikation Moderation

### **berufliche Erfahrung:**

wissenschaftliche und technische Tätigkeit in der Umwelt- und Naturschutzverwaltung Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Bremen; Umwelt- und Kulturdezernentin der Stadt Neumünster (Leitungsfunktion den Bereichen Natur, Umwelt, Stadtentsorgung, Abfallwirtschaft, Grünflächen, Landschaftsplanung, Stadtentwicklung und Kultur).

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Consultingbüro: Fresemann - Projektleitung Natur & Technik; Projektleitung und Moderation

### **Angebote:**

- ◆ Projektleitung, Projektkoordination in Industrie, Verwaltung und für Verbände
- ◆ Planung und Moderation von Zukunftskonferenzen in Städten und Organisationen
- ◆ Konzeptentwicklung und Moderation zur Bürgerbeteiligung in Stadt-, Regional- und Landschaftsplanung / in Genehmigungs- und Planfeststellungsverfahren / von Agenda 21-Prozessen

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Rahmenbedingungen zur Genehmigung von Offshore-Windstandorten in Schleswig-Holstein; Studie im Auftrag der Thyssen Rheinstahl Technik GmbH
- ◆ Projekt EuroKabel / Viking Cable, Energieverbund Deutschland - Norwegen; Koordination und Beratung zur naturschutzrechtlichen Genehmigung im Auftrag der Hamburgischen Electricitätswerke AG
- ◆ Landschaftsplan Neumünster; Moderation des Planungsprozesses des Fachausschusses Bau / Planung / Umwelt mit den örtlichen Stadtteilbeiräten
- ◆ Moderation zum Kommunalen Umweltaudit des Amtes Fehmarn, Zukunftswerkstatt
- ◆ Lokale Agenda 21 - Auftakt des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Workshop-Moderation Stadtplanung und Stadtentwicklung

## Hans-Dieter Gesewsky

Moderation, Qualifizierung,

Personalentwicklung

Toftstraße 1

25917 Leck

Tel.: 0 46 62 / 7 74 06

Fax.: 0 46 62 / 69 82 32

e-mail: diegesewskys@t-online.de



|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Herkunftsberuf:</b>           | Pastor; Ausbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung   |
| <b>berufliche Erfahrung:</b>     | Gemeindepastor, Dozent in der Erwachsenenbildung, Leitung des Kirchenkreisprojektes Südtondern  |
| <b>aktuelle Berufstätigkeit:</b> | Leitung des Kirchenkreisprojektes Südtondern, Förderung der Zusammenarbeit; Mitarbeiterqualifizierung; Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Großgruppenmoderation, Beteiligungsverfahren |

### Angebote:

- ◆ Methoden der Großgruppenmoderation: Open Space und Zukunftskonferenzen
- ◆ Moderation von Agenda 21-Prozessen
- ◆ Auftaktworkshops zur ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalyse (LSE)
- ◆ Konfliktmoderation in Teams und Organisationen
- ◆ Personalentwicklung und Mitarbeitergespräche
- ◆ Leitungsqualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung
- ◆ Regionalentwicklung, besonders: Tourismus und Vereine

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Open Space: Naturschutztage Schleswig-Holstein 1998 der Akademie für Natur und Umwelt, Diakonisches Werk Schleswig-Holstein, Fachgymnasium Niebüll, Evangelische Akademie Loccum
- ◆ Zukunftskonferenz Stadt Rendsburg zur Erstellung einer lokalen Agenda (1999), Kirchenkreis Südtondern
- ◆ Auftaktworkshop zur LSE des Amtes Stollberg (1999)
- ◆ Entwicklung eines Seminarkonzeptes „Lebensqualität“ mit dem Verein Land-Bildung e.V.

**Andrea Hake**

WUK, Weiterbildung, Umwelt- und  
Kulturmanagement gGmbH  
Schauenburgerstraße 116  
24118 Kiel  
Tel.: 04 31 / 56 06 - 460  
Fax.: 04 31 / 56 06 - 469  
e-mail: WUK@kitz-kiel.de



**Herkunftsberuf:** Diplom Chemikerin, Referentin für Umweltschutz  
Zusatzqualifikation Beratung  
**berufliche Erfahrung:** Umweltverwaltung, Ingenieurbüro für Umweltplanung,  
Bildungsreferentin  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Projektleiterin Umwelt in der WUK, Konferenzmanage-  
ment; Dozentin in den Bereichen: Agenda 21, Umweltschutz, Chemie, Toxikologie, Gesundheit, Frauen, Fair  
Handeln, Arbeit; Moderatorin, Bildungsreferentin

**Angebote:**

- ◆ Planung und Durchführung von Seminaren, Workshops, Bildungsurlaub
- ◆ Konferenzmanagement
- ◆ Referententätigkeit in oben genannten Bereichen
- ◆ Vorträge, Moderation und Begleitung von Agenda 21-Prozessen
- ◆ Projektmanagement im Bereich Regionalentwicklung
- ◆ Erstellung von Dokumentationen

**Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Zukunftswerkstatt „Arbeits- und Berufsweg“, Akademie Sankelmark
- ◆ Seminar „Frauen gestalten Zukunft - Handlungsmöglichkeiten auf lokaler Ebene“
- ◆ Moderation „Kieler Ratschlag III, Einladung zum Mitmischen für eine lokale Agenda“
- ◆ Bildungsurlaub für den DFR: „Gesundheit braucht Nachhaltigkeit“, „Nachhaltiges Wirtschaften“
- ◆ Werkstattgespräch „Frauen gestalten ihre Stadt“, Pinneberg

**Dr. Peter Hendrikson**

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt  
der Nordelbischen ev.-luth. Kirche  
Gartenstraße 20  
24103 Kiel  
Tel.: 04 31 / 55 77 9 - 21  
Fax.: 04 31 / 55 77 9 - 99  
e-mail:



**Herkunftsberuf:** Biologe (Dr. rer. nat.), Landwirtschaftsmeister, wissenschaftlicher Mitarbeiter  
**berufliche Erfahrung:** Grundlagenforschung, selbstständiger Landwirt, Sozialesekretär beim Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt, Fortbildung Psychosynthese, Prozessmoderation und Mediation  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Sozialesekretär beim Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt, Arbeitsbereich „Ländlicher Raum“; Referent und Moderator bei Veranstaltungen im kirchlichen Bereich zu agrarpolitischen und ökologischen Fragestellungen; Konfliktmanagement auf der Grundlage von Mediation

**Angebote:**

- ◆ Mediation
- ◆ Prozessmoderation

**Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Runder Tisch Gleschendorf (Moderation)
- ◆ Naturschutzgebiet Bishorst (Mediation)
- ◆ Lokale Agenda 21 im Kreis Plön (Moderation)

## Susanne Lörx

Lörx Projekt-Service

Wesselburener Straße 18

24106 Kiel

Tel.: 04 31 / 33 78 54

Fax.: 04 31 / 33 78 54

e-mail: loerx-projekt-service@t-online.de



**Herkunftsberuf:** Diplom Sozialwissenschaftlerin  
**berufliche Erfahrung:** Wissenschaftliche Mitarbeiterin und selbstständige Projektberaterin, Schwerpunkte: Prozessbegleitung und Evaluation verschiedener sozial- und umweltpolitischer Projekte, Kommunikationspsychologie und Moderation  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Selbstständige Projektberaterin: Lörx Projekt-Service - Konzeption, Evaluation, Moderation

### Angebote:

- ◆ Moderation von Veranstaltungen und Prozessen mit verschiedenen Methoden (z.B. Runder Tisch, Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Bürgergutachten)
- ◆ Konzeption, Prozessbegleitung und Evaluation von Projekten
- ◆ Umfragen (mit verschiedenen empirischen Verfahren) zur Einbeziehung der Zielgruppen in die Entwicklung und Überprüfung von Maßnahmen
- ◆ Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung, Durchführung und Leitung von Workshops, Seminaren, Konferenzen usw.

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Vorbereitung von Konferenzen zum kommunalen Klimaschutz für das Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein
- ◆ Bedarfsanalyse zum Impuls-Programm Bremen (Weiterbildung zu Energieeffizienz für Berufstätige im Bausektor) für die Bremer Energie-Konsens GmbH
- ◆ Trainingsseminar Lokale Agenda 21 für die Umweltakademie
- ◆ Moderation von Kundenforen für die Abfallwirtschaftsgesellschaft Rendsburg-Eckernförde mbH
- ◆ Moderation (im Team) der Zukunftskonferenz zur Erstellung einer Lokalen Agenda 21 für die Stadt Rendsburg

## **Ulrike Michaelis**

WUK, Weiterbildung, Umwelt- und  
Kulturmanagement gGmbH  
Schauenburgerstraße 116  
24118 Kiel  
Tel.: 04 31 / 56 06 - 460  
Fax.: 04 31 / 56 06 - 469  
e-mail: WUK@kitz-kiel.de



### **Herkunftsberuf:**

### **berufliche Erfahrung:**

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Diplom Biologin, Referentin für Umweltschutz  
Dozentin und Kursleiterin in der Erwachsenenbildung,  
Moderatorin von Beteiligungsprozessen  
Projektleiterin Weiterbildung und Geschäftsführung,  
Dozentin und Moderatorin in den Bereichen:  
Biologie/Ökologie, kommunaler Natur- und Umweltschutz;  
Agenda 21; Kommunikation, Präsentation, Moderation;  
Projekt- und Zeitmanagement; Frauen

### **Angebote:**

- ◆ Planung und Durchführung von Seminaren, Workshops und Beteiligungsprozessen
- ◆ Referententätigkeit in oben genannten Bereichen
- ◆ Vorträge, Moderation und Prozessbegleitung für Agenda 21 und Umweltschutzthemen
- ◆ Trainings im Bereich sozialkommunikativer Kompetenzen und Methoden
- ◆ Seminare und Bildungsurlaub für gesellschaftspolitische, frauenspezifische Themen

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Großgruppenmoderation „Eine lokale Agenda 21 für Kiel - Strategietreffen“, Stadt Kiel
- ◆ Vorbereitungs- und Co-Moderation der Zukunftskonferenz für eine lokale Agenda der Stadt Rendsburg
- ◆ Zukunftswerkstatt für das Order management der Celanese GmbH, Frankfurt
- ◆ Bundesfachseminar Internationale Zusammenarbeit „Frauen sind gefragt - Akteure der Agenda 21“, Deutscher Frauenring e.V.
- ◆ Seminar „Frauen aktiv in der Kommunalpolitik am Beispiel Umwelt“, Umweltakademie Schleswig-Holstein und Deutscher Frauenring e.V.
- ◆ Moderation des Arbeitskreises „Zukunftskonferenz“ für die Stadt Rendsburg
- ◆ Trainingsmodule „Kommunikation, Gruppenprozesse, Präsentation“, WAK, Kiel

## Joachim Möller

### PLANUNG + MODERATION

Travelmannstraße 35

23564 Lübeck

Tel.: 04 51 / 70 31 700

Fax.: 04 51 / 70 31 701

e-mail:



### Herkunftsberuf:

Gärtner, Diplom Ingenieur Landschafts- und Freiraumplanung

### berufliche Erfahrung:

angestellt und freiberuflich als Planer und Moderator

### aktuelle Berufstätigkeit:

Berater für Projekte im Planungsbereich für Investoren, Verwaltungen im Natur- und Umweltschutz und Kommunen; Schwerpunkt der Tätigkeiten: Agenda 21, Kooperative Landschaftsplanung, Veranstaltungsmanagement, Moderation

### Angebote:

- ◆ Beteiligungsverfahren mit Bürgerinnen und Bürgern
- ◆ Beratung und Konzeption von Agenda 21-Prozessen
- ◆ Moderation und Konfliktmoderation besonders im Planungsbereich
- ◆ Workshop- und Veranstaltungskonzeption und -durchführung nach verschiedenen Methoden (z.B. Open Space)

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Beratung, Konzeption und Moderation der Agenda-Konferenz des Kreises Plön (u.a. Agenda Arbeitsgruppen)
- ◆ Konzeption und Moderation des kooperativen Planungsverfahrens zum Kalkberg in Bad Segeberg (Konfliktmoderation zwischen Anliegern, der Stadt und der Kalkberg GmbH)
- ◆ Moderation und Planung von Landschaftsplänen (z.B. Heringsdorf, Güster; gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe der verschiedenen Interessengruppen vor Ort)
- ◆ Verschiedene Planungsverfahren mit Kindern in Lübeck (Schulhofgestaltung Roter Hahn, Naturerlebnisräume)
- ◆ Konzeption und Moderation der 2. + 3. Open Space Veranstaltung zur Agenda 21 in Lübeck

## Eva Müller-Meernach

Landesentwicklungsgesellschaft  
Schleswig-Holstein (LEG)  
Fabrikstraße 7  
24103 Kiel  
Tel.: 04 31 / 97 96 - 667  
Fax.: 04 31 / 97 96 - 698  
e-mail: leg-sh@t-online.de



### **Herkunftsberuf:**

Landwirtin, Diplom Agraringenieurin, Assessorin der Landwirtschaft

### **berufliche Erfahrung:**

angestellt als Projektleiterin und Moderatorin

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Konzeption und Durchführung von Projekten in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Landwirtschaft und Naturschutz; Planung und Moderation von Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen, regionalen Entwicklungskonzepten und Bürgerbeteiligungsverfahren; (Konflikt-) Moderation zwischen Landwirtschaft und Naturschutz

### **Angebote:**

- ◆ Moderation und Entwicklung von kommunalen Projekten in den Bereichen Wirtschaft, Kultur und Soziales
- ◆ (Konflikt-)Moderation in den Bereichen Landwirtschaft und Naturschutz
- ◆ Stadt-Umland-Entwicklungsprozesse und Stadtmarketing
- ◆ Konzeption, Moderation und Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen und Bürgerbeteiligungsverfahren (LSE, Agenda 21)
- ◆ Konzeption und Moderation von Kooperationen öffentlicher und privater Partner

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Konzeption und Moderation im Kulturbereich (z.B. Kinderkulturdorf Bokel)
- ◆ Moderation und Entwicklungsplanung im Bereich Landwirtschaft und Naturschutz (Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung zum Landschaftsplan Neversdorf)
- ◆ Konzeption und Moderation von Veranstaltungen insbesondere zu den Themen Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Landwirtschaft, Regionale Kooperation (u.a. Nienthaler Gespräche zur Arbeitsmarktpolitik)
- ◆ Planung und Moderation von Bürgerbeteiligungsverfahren (u.a. LSE Preetz-Land, IREK Boizenburg)

## Falk Münchbach

Permakulturberater

Knooper Weg 148

24105 Kiel

Tel.: 04 31 / 56 46 62

Fax.: 04 31 / 57 79 55

e-mail: muenchbach@ki.comcity.de



**Herkunftsberuf:** Diplom Kulturpädagoge  
**berufliche Erfahrung:** Verwaltungsangestellter, Erwachsenenbildung, Vereinsmanagement, freiberufliche Tätigkeiten  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Verkaufsleitung im Brockhaus Verlag, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Planung und Beratung von Agenda Startveranstaltungen mit besonderem Schwerpunkt auf Stärkung der lokalen Akteure, Moderation von Beteiligungsverfahren

### Angebote:

- ◆ Veranstaltungskonzeption
- ◆ Prozesskonzeption und Strategieentwicklung für Agenda-Prozesse besonders im Bau- und Stadtentwicklungsbereich
- ◆ Beratung von Gruppenprojekten (besonders ökologische Gemeinschaftsbauprojekte)
- ◆ Gründung von Tauschringen zur Mobilisierung lokaler Ressourcen

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Gründung und Vorstandsarbeit der 2. Kieler Öko-Siedlung
- ◆ Beratung und Moderation bei der Agenda Startveranstaltung des Kreises Plön
- ◆ Agenda Arbeit im Kreis Ostholstein
- ◆ Baugruppenberatung in Lübeck
- ◆ Konzepterarbeitung zur Förderung ökologischer Bauprojekte (gefördert durch die Landesregierung Schleswig-Holstein)

## **Antje-Wibke Recksiek**

Berufsbildungswerk (bfw)

Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH

Holstentorplatz 1-5

23570 Lübeck

Tel.: 04 51 / 7 06 44 - 28

Fax.: 04 51 / 7 06 44 - 26

e-mail: recksiek@hl.bfw-sh.de



|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Herkunftsberuf:</b>           | Diplom Politologin, Zusatzausbildungen in Steuerung von Gruppenprozessen und Moderation  |
| <b>berufliche Erfahrung:</b>     | Erwachsenenbildung, Verbandsarbeit, Fraktionsgeschäftsführung, selbstständige Trainerin  |
| <b>aktuelle Berufstätigkeit:</b> | Personal- und Organisationsentwicklerin und Beraterin im Bereich KMU und Steuerung der neuen Verwaltungsreform, Moderation von Veränderungsprozessen, Bürgerbeteiligungen; Schwerpunkt: Unterstützung privatisierter kommunaler Unternehmen, Agenda 21 (Frauenbelange) |

### **Angebote:**

- ◆ Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Zielfindungsmoderation, Konfliktmoderation, Teamentwicklung und Ideenwerkstätten
- ◆ Zukunftswerkstätten, Großgruppenmoderation, Bürgerbeteiligungen
- ◆ Moderation im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
- ◆ Veranstaltungskonzeption und -durchführung nach verschiedenen Methoden

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Lokale Agenda 21, Zukunftsperspektiven für Frauen, Zukunftswerkstatt, Frauenbüro Lübeck
- ◆ Agenda 21, Großgruppenmoderation, Zukunftswerkstatt, Kongress der Möglichkeiten, Bundesfrauenkonferenz der Gleichstellungsbeauftragten
- ◆ Ideenwerkstatt mit Beschäftigten der Entsorgungsbetriebe Lübeck
- ◆ Frauenbeauftragte in den Verwaltungen, Moderationen in allen Amtsbereichen, Gleichstellungsstelle Essen
- ◆ Moderation zur Parkplatzsituation in Essen Steele mit Bürgerinnen und Bürgern, Bezirksvertreterinnen und -vertretern und dem Kulturzentrum GREND
- ◆ Sonnige Zeiten für Witten, Solarenergie im Gespräch, Moderation mit Herrn von Farbeck im Auftrag des Vereins "Neue Energien für Witten"

## Christiane Redlefsen

REDLEFSEN Projektberatung

Große Elbstraße 139

22767 Hamburg

Tel.: 0 40 / 3 80 66 36

Fax.: 0 40 / 3 80 68 66

e-mail:



### **Herkunftsberuf:**

Diplom Soziologin, Zusatzqualifikation: Systemische Beratung, Institut für systemische Studien

### **berufliche Erfahrung:**

seit 1987 selbstständige Trainerin und Moderatorin

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Trainerin und Moderatorin in den Bereichen: Stadtplanung und Entwicklung; Organisation in Unternehmen und Verwaltungen; Verwaltungsstrukturreform; Zukunftsgestaltung und innovatives Management

### **Angebote:**

- ◆ **Verwaltungsmanagement**
- ◆ **Moderation von Workshops, Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Foren, Zukunftswerkstätten, Planungswerkstätten, Bürgerbeteiligungen**
- ◆ **Konzeptentwicklung, Dokumentationen**

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ **Hansestadt Rostock, Amt für Stadtentwicklung, Moderation der offenen Gespräche zum Stadtentwicklungskonzept**
- ◆ **Freie und Hansestadt Bremen, Der Senator für das Bauwesen, Moderation und Beratung der behörden- und ämterübergreifenden Projektgruppe „Entwicklung eines Parkraumkonzeptes für den Stadtteil Bremen-Steintor“**
- ◆ **Agenda 21, Moderation der „Runden Tische“ zur Vorbereitung der Habitat II-Konferenz**
- ◆ **Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Moderation des Workshops „Nachhaltige Stadtentwicklung“**
- ◆ **Landesamt für den "Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer", Moderationen von Workshops zum Ökosystemforschungsbericht, zur Nationalparkplanung und zur Entwicklung von Langzeitzielen**
- ◆ **Niedersächsisches Landesamt für Ökologie, Moderation des Workshops „Profil und Selbstverständnis“**

## Isa Reher

Lachswehrallee 21a  
23558 Lübeck  
Tel.: 04 51 / 86 38 58  
Fax.:  
e-mail:



**Herkunftsberuf:** Wirtschaftsingenieurin,  
Schwerpunkt: Umwelttechnik und Umweltökonomie,  
Unternehmensberaterin

**berufliche Erfahrung:** Mitarbeiterin und später Leiterin einer Unternehmensberatung, Moderatorin für Projektmanagement, Management-Training und für nachhaltiges Wirtschaften

**aktuelle Berufstätigkeit:** Klimaschutzleitstelle in einer Kreisverwaltung des Landes Schleswig-Holstein  
nebenberuflich: Moderation

### Angebote:

- ◆ Unterstützung von Agenda-21-Prozessen, Moderation von Beteiligungsveranstaltungen
- ◆ Unterstützung von Reorganisation und Verwaltungsstrukturreform durch Moderation von Beteiligungsprozessen
- ◆ Konfliktmoderation
- ◆ Moderation verschiedener Beteiligungsmodelle wie Innovations- und Zukunftswerkstätten, Workshops und Großveranstaltungen z.B. mit Open Space-Methodik

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ Moderation des Runden Tisches „Klimaschutz - zukunftsfähiges Stormarn“ mit Ags seit 6/97 (bedarfsgerechte Methodik aus Zukunftswerkstätten, Workshops etc.)
- ◆ Moderation der II. Open-Space-Konferenz und der Kücknitzer Stadtteilkonferenz zur Lübecker Agenda 21
- ◆ Workshop „Mobil im Kreis Stormarn - Mobilität von Frauen im ländlichen Raum“
- ◆ Moderation von Suchzirkeln und Konfliktmoderation verschiedener Gruppen innerhalb der Verwaltungsstrukturreform eines Kreises
- ◆ Durchführung von Weiterbildungsseminaren und Management-Trainingseinheiten für verschiedene Wirtschaftsunternehmen

## Susanne Sörensen

Lassenweg 12  
24220 Flintbek  
Tel.: 0 43 47 / 98 37  
Fax.:  
e-mail:



**Herkunftsberuf:** Diplom Pädagogin  
**berufliche Erfahrung:** angestellt als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Umweltbildungsprojekt, freiberuflich als Moderatorin und Erwachsenen- und Jugendbildnerin  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Jugendhilfeplanerin in einer Kreisverwaltung in Schleswig-Holstein

### Angebote:

- ◆ Planung und Umsetzung von Beteiligungsprozessen (Bürgerinnen und Bürger, Kinder, Jugendliche) im Bereich Agenda 21
- ◆ Strategieentwicklung für Verbände und Vereine
- ◆ Moderation in politischen Aushandlungsprozessen
- ◆ Planung, Durchführung und Auswertung von Veranstaltungen und Workshops, auch auf Englisch und Französisch

### Ausgewählte Beispiele:

- ◆ mittelfristige Strategieentwicklung für Verbände und Vereine
- ◆ Entwicklung und Durchführung von Umweltschutzprojekten als kommunale Projekte in Kooperation mit Schulen in afrikanischen Ländern
- ◆ Moderation der Planungskonferenz zur „Baltic Sea Women’s Conference“
- ◆ Moderation des Einstiegs in die Thematik „Kinderfreundlichkeitsprüfung“ im Kreis Ostholstein
- ◆ Workshops zu den Themen „Lebensplanung“ und „Gewalt“ mit Schulklassen

## Christiane Tobschall

Elisabeth-Haseloff-Straße 1

23564 Lübeck

Tel.: 04 51 / 6 10 68 - 19 (priv. 79 28 01 )

Fax.: 04 51 / 6 10 20 - 27

e-mail:



**Herkunftsberuf:** Journalistin, Kommunikationswissenschaftlerin  
**berufliche Erfahrung:** Journalistin (Hörfunk, TV, Print), Publizistin, PR-Beraterin  
**aktuelle Berufstätigkeit:** Freie Journalistin, Dozentin für PR und  
Öffentlichkeitsarbeit, Coaching, PR-Beratung / Konzeption  
/ Durchführung, Moderationen, Vorträge  
Leiterin: Institut für Kommunikationskultur

### Angebote:

- ◆ PR-Beratung: Konzeption / Durchführung / Coaching
- ◆ Ausbildung: Journalismus, PR, Kommunikation
- ◆ Journalistin: Medizin, Umwelt, Politik, Wirtschaft, Kultur
- ◆ Moderation: Podium, Workshop, Seminar
- ◆ Kommunikation: Beratung

## **Christoph von Stritzky**

Moderation und Beratung

Training und Personalentwicklung

Eesacker Straße 24

25917 Leck

Tel.: 0 46 62 / 86 71

Fax.: 0 46 62 / 77 45 3

e-mail: Projekt.KKSuedtondern@Nordelbien.de



### **Herkunftsberuf:**

Polizeibeamter, Diplom Sozialpädagoge, Diakon, Zusatzausbildungen in „Beratung und Seelsorge“, „Gemeindeberatung“ und „Sozialmanagement“

### **berufliche Erfahrung:**

Erwachsenenbildung, Sozialarbeit, Organisationsentwicklung

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Moderator, Organisationsberater, Trainer, Personalentwickler und Leiter des Kirchenkreisprojektes Südtondern. Beratung in akuten Konflikten, beteiligende Moderationsverfahren wie Open Space und Zukunftskonferenzen; Schwerpunkte: Natur, Umwelt und Agenda 21-Prozesse, Leitungcoaching, Teamtraining, Förderung der Zusammenarbeit, Personalentwicklung

### **Angebote:**

- ◆ Open Space (OS) und Zukunftskonferenzen (ZKF) nach Maß als Teil eines Veränderungsprozesses
- ◆ Trainer für OS, ZKF und andere Beteiligungsverfahren
- ◆ Konfliktmoderation
- ◆ MQF: „Mitarbeiter qualifiziert führen“, „Führerschein für Führungskräfte-Workshops“
- ◆ Konzepte für strategische Personalentwicklung
- ◆ Vorbereitung, Durchführung und Leitung von Seminaren und Workshops

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Naturschutztage Schleswig-Holstein, Moderation mit Open Space, 1998
- ◆ Auftakt der lokalen Agenda 21 in Lübeck - Open Space, 1999
- ◆ „Rendsburger Zukunftskonferenz, Agenda 21 - wir starten durch“ 1999
- ◆ Leitungcoaching der Klinikleitung eines Fachkrankenhauses, 1999
- ◆ Projektmanagement (Umsetzung) der ZKF „Kirche in Südtondern 2003“, 1999
- ◆ Co-Moderation für die Neukonzeption der Personalentwicklung der Ev. Kirche, 1999

## **Cordula Vieth**

Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten  
des Landes Schleswig-Holstein  
Mercatorstraße 3  
24106 Kiel  
Tel.: 04 31 / 988 - 72 02  
Fax.: 04 31 / 988 - 72 09  
e-mail: Cordula.Vieth@umin.landsh.de



- Herkunftsberuf:** Diplom Biologin, Zusatzqualifikation Kommunikationspsychologie
- berufliche Erfahrung:** Mitarbeiterin einer Unteren Naturschutzbehörde; Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der WWF-Wattenmeerstelle Husum; Leiterin der Akademie für Natur und Umwelt des Landes Schleswig-Holstein; Hospitanz bei DaimlerChryslerAG, Forschung Gesellschaft und Technik, Berlin
- aktuelle Berufstätigkeit:** Leiterin des Büros des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Trainerin, Moderatorin

### **Angebote:**

- ◆ Moderation von Tagungen, Arbeitsgruppen, Workshops und Besprechungen mit unterschiedlichen Methoden
- ◆ Beratung, Konzeptentwicklung und Durchführung von strukturierten Kommunikations- und Gruppenprozessen und von Schulungsmaßnahmen für kommunikative, soziale und methodische Kompetenzen
- ◆ Vortragstätigkeiten zu Themen der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit im Natur- und Umweltschutz

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Zahlreiche Moderationen zu unterschiedlichen Themen des Natur- und Umweltschutzes
- ◆ Entwicklung und Durchführung der Weiterbildungsreihe „Handlungskompetenzen im Umweltschutz“ der Umweltakademie
- ◆ Entwicklung und Durchführung des Seminars "Moderne Beteiligungsmodelle im Umweltschutz", Umweltakademie 1998

## **Ernst Wessels**

PROKOM GmbH, Projektentwicklung und  
Kommunikation im Bauwesen  
Elisabeth-Haseloff-Straße 1  
23564 Lübeck  
Tel.: 04 51 / 610 20 - 26  
Fax.: 04 51 / 610 20 - 27  
e-mail: bwwhl@t-online.de



### **Herkunftsberuf:**

### **berufliche Erfahrung:**

### **aktuelle Berufstätigkeit:**

Diplom Ingenieur Landschafts- und Freiraumplanung  
selbstständig als Planer und Moderator seit 1987  
Berater für Projekte im Planungs- und Entwicklungsbe-  
reich für Investoren, öffentliche Verwaltungen im Natur-  
und Umweltschutz, Kommunen; Schwerpunkt der Tätig-  
keiten: Bauleitplanung, Projektplanung und Abwicklung,  
Kooperative Planungsverfahren, Agenda 21-Prozesse,  
Moderation

### **Angebote:**

- ◆ Planung und Durchführung von Projekten im Baubereich (Gesamtlösungen mit Projektdefinition, Entwurf, Ausführungsplanung, Bauleitung)
- ◆ Beratung, Konzeption und Moderation von Planungs- und Entscheidungsprozessen mit der Zielsetzung „Planung als demokratischer Prozess“
- ◆ Moderation und Konfliktmoderation im Planungsbereich
- ◆ Workshop- und Veranstaltungskonzeption und -durchführung nach verschiedenen Methoden

### **Ausgewählte Beispiele:**

- ◆ Projektplanung für den Campingplatz „Meeschendorfer Strand“
- ◆ Beratung, Konzeption und Moderation der Agenda-Konferenz des Kreises Plön
- ◆ Konzeption und Moderation des kooperativen Planungsverfahrens zum Kalkberg in Bad Segeberg (Konfliktmoderation mit Anliegern, der Stadt und der Kalkberg GmbH)
- ◆ Konfliktmoderation im Planungsverfahren zum Ausbau der Straße Osdorfer Ufer in Schwerin

# Feedbackbogen für Moderatorinnen und Moderatoren

(orientiert an: Redlich - Konfliktmoderation, Hamburg 1997)

## 1. Allgemeines

Veranstaltung /Ort .....

Moderatorin/Moderator: .....

Datum: .....

## 2. Strukturgebung:

Ich wusste, wo wir uns im Prozess befanden, d.h. woher wir kamen und wohin es gehen sollte.

(Bitte ankreuzen)

|            |        |          |     |          |              |
|------------|--------|----------|-----|----------|--------------|
| 0          | 1      | 2        | 3   | 4        | 5            |
| (fast) nie | selten | manchmal | oft | meistens | (fast) immer |

Sie/er passte die geplante Vorgehensweise flexibel der Situation an.

|            |        |          |     |          |              |
|------------|--------|----------|-----|----------|--------------|
| 0          | 1      | 2        | 3   | 4        | 5            |
| (fast) nie | selten | manchmal | oft | meistens | (fast) immer |

Zusätzliche Bemerkungen (bitte keine abstrakte Kritik, sondern möglichst konkret; sowohl positiv als auch negativ)

## 3. Visualisierung:

Der Prozessablauf und die Ergebnisse sind nachvollziehbar optisch dargestellt worden.

|            |        |          |     |          |              |
|------------|--------|----------|-----|----------|--------------|
| 0          | 1      | 2        | 3   | 4        | 5            |
| (fast) nie | selten | manchmal | oft | meistens | (fast) immer |

Zusätzliche Bemerkungen

## 4. Umgang mit der Gruppe

Sie/er verhielt sich inhaltlich neutral und unabhängig.

|            |        |          |     |          |              |
|------------|--------|----------|-----|----------|--------------|
| 0          | 1      | 2        | 3   | 4        | 5            |
| (fast) nie | selten | manchmal | oft | meistens | (fast) immer |

Zusätzliche Bemerkungen

## 5. Gesamteindruck:

Ich glaube, dass er/sie entscheidend zum optimalen Ablauf und zur Ergebnisfindung beiträgt:

|              |             |                      |             |                      |                 |
|--------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-----------------|
| 0            | 1           | 2                    | 3           | 4                    | 5               |
| stimmt nicht | stimmt kaum | stimmt eher<br>nicht | stimmt eher | stimmt<br>weitgehend | stimmt<br>genau |

Ich habe ihm/ihr die Strukturierung und Leitung der Veranstaltung zugetraut.

|            |        |          |     |          |              |
|------------|--------|----------|-----|----------|--------------|
| 0          | 1      | 2        | 3   | 4        | 5            |
| (fast) nie | selten | manchmal | oft | meistens | (fast) immer |

Zusätzliche Bemerkungen

|  |
|--|
|  |
|--|

Punktwert:

(Alle angekreuzten Punkte addieren;  
ggf. Mittelwert bilden, indem die  
Gesamtsumme durch die Zahl der  
Beurteiler geteilt wird)

0 - 6

7 - 12

13 - 18

19 - 24

Punkte = ungenügend

Punkte = schwach

Punkte = befriedigend

Punkte = gut

## Leistung

Moderation der/des.....

nachstehend "Auftraggeber" genannt,

und

nachstehend "Auftragnehmer" genannt,

wird folgender

Vertrag

geschlossen:

### Inhalt:

- |     |  |     |  |
|-----|--|-----|--|
| § 1 | Gegenstand des Vertrages                                 | § 5 | Termine und Fristen                        |
| § 2 | Bestandteile des Vertrages                               | § 6 | Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers |
| § 3 | Leistungen des Auftragnehmers                            | § 7 | Vergütung                                  |
| § 4 | Leistungen des Auftraggebers<br>und fachlich Beteiligter | § 8 | Ergänzende Vereinbarungen                  |

### § 1

#### Gegenstand des Vertrages

Gegenstand dieses Vertrages ist:

Der Auftragnehmer übernimmt die in § 3 beschriebenen Leistungen

.....

## **§ 2 Bestandteile des Vertrages**

Grundlagen dieses Vertrages sind:  
Das Leistungs- und Honorarangebot des Auftragnehmers vom .....

## **§ 3 Leistungen des Auftragnehmers**

- (1) Der Auftraggeber überträgt dem Auftragnehmer folgende Leistungen:
  - a) Die Moderation der ..... mit dem Ziel:
  
  - b)
  
  - c)
  
- (2) Texte, Schemata und Fotos sind dem Auftraggeber kopier-/pausfähig in ..... Ausfertigung  
  
farbig  
  
schwarz-weiß  
  
zu übergeben.
  
- (3) Ferner sind dem Auftraggeber Mehrfertigungen der Texte, Schemata und Fotos gegen gesonderte Vergütung zu übergeben.
  
- (4) Der Auftragnehmer hat die von ihm angefertigten Unterlagen als "Verfasser" zu unterzeichnen.
  
- (5) Die Leistungen umfassen die erforderlichen Abstimmungs- und Arbeitsgespräche wie im Angebot vom ..... beschrieben.
  
- (6) Der Auftragnehmer ist bei seiner Tätigkeit an die Vorgaben des in der Vorbereitungsphase abgestimmten Programms gebunden. Im übrigen kann er die Moderation frei gestalten. Er bestimmt die sachgerechte Vorgehensweise und die Auswahl der Methoden. Es wird nochmals darauf hingewiesen, dass der Moderationsprozess ergebnisoffen ist.

#### § 4

#### Leistungen des Auftraggebers und fachlich Beteiligter

Folgende Leistungen werden vom Auftraggeber oder von den nachstehend genannten fachlich Beteiligten erbracht und sind vom Auftragnehmer mit seinen Leistungen abzustimmen und in diese einzuarbeiten:

- Alle notwendigen Unterlagen werden vom Auftraggeber kostenlos zur Verfügung gestellt bzw. es werden die Besorgungskosten erstattet.

-

-

-

#### § 5

#### Termine und Fristen

Für die Leistungen nach § 3 gelten voraussichtliche Termine bzw. Fristen:

- .....
- sollten sich Verzögerungen einstellen, die der Auftragnehmer nicht zu vertreten hat, so hat der Auftragnehmer Anspruch auf eine angemessene Entschädigung.

#### § 6

#### Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers

Die Deckungssummen der Haftpflichtversicherung nach § 10 AVB-ING 91 müssen mindestens betragen:

- a) für Personenschäden DM .....
- b) für sonstige Schäden DM .....

#### § 7

#### Vergütung

- (1) Honorar für Leistungen nach § 3 Abs. 1

Das Honorar wird als vorläufiges Pauschalhonorar vereinbart mit

DM

Das Honorar wird als Zeithonorar vereinbart

Festbetrag von

mit einem

Höchstbetrag von

mit einem

nachgewiesenen Zeitbedarf,

nach dem

|     |   |                              |
|-----|---|------------------------------|
|     | Stundensätze werden vereinbart mit                | .....                        |
|     | Auftragnehmer / Moderator                         | DM/h für den                 |
|     | Ing./ Moderator                                   | .....<br>DM/h für den Dipl.- |
|     | Mitarbeiter                                       | .....<br>DM/h für sonst.     |
|     | Zwischensumme:                                    | DM                           |
| (2) | Nebenkosten                                       |                              |
|     | Die Nebenkosten werden pauschal erstattet mit 5%. | DM                           |
|     | Die Nebenkosten werden auf Nachweis erstattet.    |                              |
|     | Die Nebenkosten werden nicht gesondert erstattet. |                              |
|     | Zwischensumme:                                    | DM                           |
| (3) | Mehrwertsteuer .....%                             | DM                           |
| (4) | Gesamtvergütung Summen (1) bis (3):               | <u>DM</u> _____              |

**§ 8  
Ergänzende Vereinbarungen**

- Die Fahrtkosten werden auf Nachweis mit einer PKW-Kilometerpauschale (DM ...../km)
- oder einem Bundesbahnticket 2. Klasse (voller Preis) abgerechnet.
- 
- 
- Der Auftragnehmer hat über die ihm zur Kenntnis gelangenden Angelegenheiten Verschwiegenheit gegenüber jedermann, auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses, zu wahren.

Rechtsverbindliche Unterschriften

Auftragnehmer

Auftraggeber

Ort, Datum:

Ort, Datum: