

Petra Eickhoff, Stephan G. Geffers, Rainer Kopp:

# Zukunftswerkstätten kompetent moderieren



Skript  
zur Moderationsausbildung im Januar und Februar 2009

[Auszug]

## Das Ausbildungsteam 2009

 <p><b>Petra Eickhoff (48)</b>          aus Köln - mit Wurzeln in Jena          eickhoff@zwteam.de</p>	 <p><b>Susanne Halbig (48)</b> aus          Ellwangen - Wurzeln in Stuttgart          halbig@zwteam.de</p>	 <p><b>Stephan G. Geffers (52)</b>          aus Köln          geffers@zwteam.de</p>
<p>Diplom-Betriebswirtin, Trainerin, Moderatorin und Coach; Vorstandsmitglied im Zukunftswerkstätten Verein zur Förderung demokratischer Zukunftsgestaltung e.V. (Köln)</p>	<p>Moderatorin; systemischer Coach (Systemische Gesellschaft); Inhaberin des Unternehmens Die MUTFabrik - Werkstatt für Kommunikation, Berufsreflexion und aktive Zukunftsgestaltung.</p>	<p>Diplom-Informatiker, Moderator, Trainer, Consultant und Vernetzungsspezialist; Computer-Medienpädagoge, Herausgeber der Vernetzungs-Website von Zukunftswerkstätten (<a href="http://www.zwnetz.de">www.zwnetz.de</a>)</p>
<p>Moderationsausbildung beim Zukunftswerkstatt-Methodenbegründer Dr. Norbert R. Müllert, Ausbildungen als Betriebliche Trainerin / Teamcoach und Systemische Coach. Aktive Zukunftswerkstatt-Moderationen seit 13 Jahren. Ich arbeite gern mit Menschen zusammen, die ihrer Unzufriedenheit einen schöpferischen und kreativen Ausdruck verleihen, dabei nicht verharren, sondern mit anderen ihre Handlungsmöglichkeiten ausloten und das, was ihnen unter den Nägeln brennt auch verändern. So verstehe ich mich als Begleiterin von Gruppen und Teams, als Begleiterin von Veränderungs- und Partizipationsprozessen - ausgestattet mit einem breiten methodischem Spektrum für Ziel- und Lösungsorientierung.</p>	<p>Ausbildungen als systemischer Coach und systemische Supervisorin beim Stuttgarter Institut für systemische Therapie, Beratung und Supervision. Erzieherin. Zukunftswerkstatt - Moderationsausbildung bei Petra Eickhoff. Co-Moderationen in Zukunftswerkstätten zum Themenumfeld Demographischer Wandel und Genderproblematik mit dem Team Zukunftswerkstatt Köln in Rosenheim 2007 und in Mainz 2008. Ich befinde mich in Weiterbildung zur Supervisorin. Meine Wurzeln liegen in der Jugendarbeit beim Bund der katholischen Jugend. Entwicklung ist das Thema, das mich bei meiner Arbeit und in meinem persönlichen Leben begleitet.</p>	<p>Ausbildungen in Projekt- und Wissensmanagement, Gruppenleitung mit Themenzentrierter Interaktion. Moderationsausbildung bei den Methodenbegründern der Zukunftswerkstatt Prof. Robert Jungk und Dr. Norbert R. Müllert. Aktive Zukunftswerkstatt-Moderationen seit 22 Jahren. Bei allem, was ich tue, ist mir die Balance wichtig, sich gut im Thema auszukennen und offen für das Ungewöhnliche zu sein. Erfahren und mit vielen Wassern gewaschen, wage ich mich gern auf neues Terrain. Im Gepäck das ausgefeilte Visualisieren der entstehenden Lernprozesse und die Fähigkeit die treffenden Fragen zu stellen. Ein anfangs ergebnisoffenes, im Anliegen sehr konkretes Thema findet wirkungsvolle Wege der Verwirklichung und Planung.</p>
<p><b>Themenschwerpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demografischen Wandel gestalten mit Betroffenen, Kommunen und Politik - CaféSeminare, Generationenwerkstätten, Kompetenzzentren für Alt und Jung, Übergang Schule / Beruf, Seniorentage...</li> <li>▪ Beteiligungskonzepte entwickeln und realisieren für Stadtplanung und Stadtentwicklung - Straßenaktionen, Worldcafé, Zukunftswerkstätten, Kinderpartizipation, Begleitung von Nachprozessen, Expertisen...</li> <li>▪ Organisationen entwickeln mit Beteiligungskultur - Zukunftswerkstatt-Prozesse, Open Space, Appreciative Inquiry, Whole Scale Change, Power of Imagination Studio...</li> <li>▪ Empowerment stärken durch Netzwerke, Synergien erzeugen durch innovative Konzepte - Vernetzungs-Website der Zukunftswerkstätten, Organizing-Werkstätten, „Beteiligung kann mehr“-Seminare...</li> <li>▪ Moderation lernen im Kontext von Beteiligung und Partizipation - Zukunftswerkstätten, soziale Kreativität, Visualisierung, neue Didaktik für Schule und Hochschule, für Schule und Jugendarbeit.</li> </ul>		
<p><b>Mein Leitsatz:</b>          Mit Wertschätzung gemeinsam Denkmuster sprengen und erkennen, wie gesellschaftliche Verantwortung nachhaltig zu übernehmen ist.</p>	<p><b>Mein Leitsatz:</b>          Mit der Lust am Erleben von kreativen Potenzialen lassen sich mutig Zukünfte gestalten.</p>	<p><b>Mein Leitsatz:</b>          Lachen, Humor und persönliche Wertschätzung sollen uns unterstützen, gerade die ungewöhnlichsten und überraschendsten Ideen auszuwählen.</p>

Herzlichen Dank für die Unterstützung durch unseren Praktikanten **Rolf Hartmann (39)** aus Köln.

## Inhalt des Skriptes

1. Einführung ⇒ Seite 5
2. Rolle der Moderation ⇒ Seite 11
3. Den Auftrag klären ⇒ Seite 19
4. Themenfindung ⇒ Seite 25
5. Einstimmung ⇒ Seite 27
6. Kritik ⇒ Seite 33
7. Positive Wendung ⇒ Seite 37
8. Utopie ⇒ Seite 39
9. Übersetzung und Deutung ⇒ Seite 43
10. Realisierung ⇒ Seite 47
11. Feedback ⇒ Seite 53

Folgenden Menschen möchten wir in besonderer Weise danken, weil sie uns mit Ihrer Zusammenarbeit besondere Inspirationen und Ideen für dieses Skript schenkten - teilweise seit zwei Jahrzehnten: **Dr. Susanne Braun** (Rostock), **Torger Bünemann** (Lübeck), **Matthias Karich** (Dresden), **Cornelia Krieger** (Wuppertal), **Dr. Norbert R. Müllert** (Marktschellenberg), **Dr. Annette Schlemm** (Jena) und **Angelika E. Solle** (Saarbrücken).

Petra Eickhoff (Köln), Stephan G. Geffers (Köln), Rainer Kopp (Dortmund).

## Der Ausbildungsablauf 2009 in Dortmund

(Überraschungen nicht ausgeschlossen)

### Samstag 17.1.09, 8:30 - 18:30 Uhr

Kennenlernen und Erwartungen  
4 Zukunftswerkstatt-Themen finden  
**Zukunftswerkstatt** erleben  
Tages-Feedback

### Sonntag 18.1.09, 8:30 - 18:30 Uhr

Ausbildungsthema „Wertschätzung und Ermutigung“  
Trainings-Gruppen gründen  
Eigene Moderation vorbereiten – „Checklisten“  
Trainings-**Zukunftswerkstatt** Nr. 1  
3 Kurzauswertungen nach jeder Phase  
Neue Trainings-Gruppen gründen – „Hausaufgabe“  
Tages-Feedback

### Samstag 31.1.09, 8:30 - 18:30 Uhr

Ausbildungsthema „Kreativität“  
Eigene Moderation vorbereiten – „Varianten“  
Trainings-**Zukunftswerkstatt** Nr. 2  
3 Kurzauswertungen nach jeder Phase  
Tages-Feedback

### Sonntag 1.2.09, 8:30 - 18:30 Uhr

Ausbildungsthema „Moderationsrolle“  
Auswertungen des bisherigen Trainings  
Open Space: Methoden-Vertiefung und Praxistransfer  
Neue Trainings-Gruppen gründen – „Hausaufgabe“  
Tages-Feedback

### Samstag 28.2.09, 8:30 - 18:30 Uhr

Ausbildungsthema „Wirkungen“  
Eigene Moderation vorbereiten – „Strukturen“  
Trainings-**Zukunftswerkstatt** Nr. 3  
Auswertung des 3. Trainings  
Ausbildungs-Feedback

# 1

Die Zukunftswerkstatt:

## Einführung

Ziele, Verfahren und Arbeitsweise, geschichtlicher Hintergrund

Die Zukunftswerkstatt ist ein methodisches Konzept, um Veränderungsprozesse in Gruppen und Organisationen zu initiieren. Sie bietet einen strukturierten Freiraum, in dem die Teilnehmenden ermutigt werden, selbst kreativ und aktiv zu werden und die Zukunft mit zu gestalten.

Zwei Merkmale fallen denjenigen Menschen, die an einer Zukunftswerkstatt teilnehmen, zuerst ins Auge: zum einen der dreiphasige Aufbau Kritik – Utopie – Realisierung, zum anderen das Fehlen von Diskussionen. An die Stelle üblicher Gruppendiskussionen treten Stichwörter, die offen aufgeschrieben und schrittweise konkretisiert werden, sowie Kreativität fördernde Verfahren und Spiele, Planungstechniken und ähnliches.

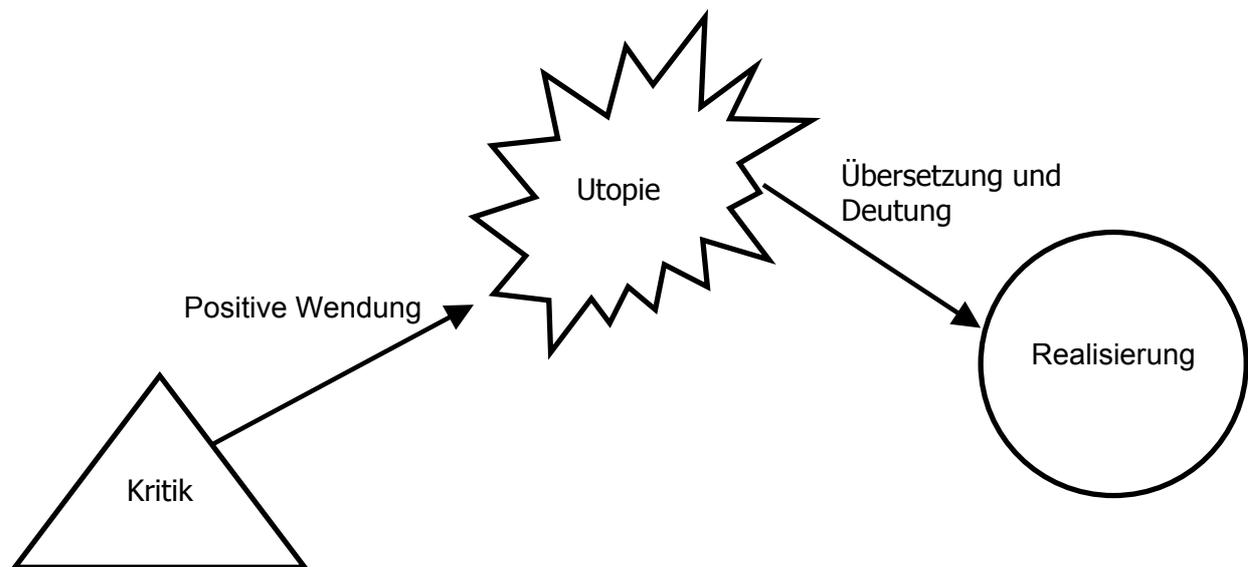


Unterschiedlichste Menschen miteinander im Gespräch – lachend und werkend: Eine typische Szene aus einer Zukunftswerkstatt zur Stadtplanung mit Anwohnerinnen und Anwohnern. (Aachen 2005)

## Die drei Phasen – mit dem „Umweg über die Phantasie“

In unserem Alltagshandeln gehen wir üblicherweise vom Problem direkt zur Lösung, wobei wir meist „Scheuklappen“, die uns der Alltag „aufsetzt“, aufbehalten. Mit anderen Worten, die Bedingungen, unter denen wir denken und handeln, engen unseren Blick so stark ein, dass wir mögliche neue Lösungen übersehen. Und zu jedem Problem gibt es eine Vielzahl von zukunftsweisenden Lösungen – die naheliegendste ist selten die beste.

Aus diesem Grund ist in der Zukunftswerkstatt zwischen Bearbeitung des Problems und Entwicklung einer (oder mehrerer) Lösungen ein besonderer Schritt eingebaut – die Utopie- und Phantasiephase. Sie dient dazu, den Blick frei zu machen für neuartige Ideen.



Der methodische Weg, Themen in Gruppen zu bearbeiten, führt in der Zukunftswerkstatt von dem Problem bzw. von der Kritik an Bestehendem zunächst in die Utopie, in der wir Wünsche und Träume entwickeln, die – neben dem Problemdruck – eine wichtige Antriebsfeder sind, um Lösungen zu finden. Neben dem Motivationsfaktor hat dieser „Umweg“ in der Themenbearbeitung einen weiteren Hintergrund: Die Kreativitätsforschung belegt, dass gerade durch die Bereitschaft, sich vom Problem zu „entfernen“, in den meisten Fällen erst neuartige Lösungsideen entwickelt werden können.<sup>1</sup> Die neuen Ideen werden dann erst in der Realisierungs-Phase zu realistischen Handlungsschritten weiterentwickelt und umgesetzt.

In der **Kritik**- und Beschwerdephase klärt die Gruppe ihre Auffassung von dem (den) Problem(en). Dabei wird in der Zukunftswerkstatt-Moderation darauf geachtet, die Kritik am Bestehenden zuzuspitzen und zu konkretisieren. Je konkreter das Problem benannt wird, desto konkreter später die Lösung(en). Alles Negative soll gründlich herausgearbeitet werden.

In der **Utopie**- und Phantasiephase geht es darum, der Kritik eigene Wünsche und Visionen entgegenzusetzen. Dies macht den Blick frei für Ideen, die auf den ersten Blick „nun wirklich utopisch“ sind. Die Zukunftswerkstatt-Moderation achtet darauf, dass jede noch so ungewöhnliche Idee ungekürzt durchkommt. Es sind gerade diese „Spinnereien“, Metaphern und neuen Bilder, die neue Wege zum Handeln aufzeigen können. Je verrückter, desto wertvoller der Ideenschatz!

<sup>1</sup> Im jedem kreativen Prozess geht die Inkubation (Entfernung vom Problem) der Illumination (Einsicht) voraus.

Damit es nicht bei Wunschvorstellungen bleibt, ist die dritte Phase von besonderer Bedeutung – es geht um **Realisierung** (Verwirklichung und Praxis). Die Zukunftswerkstatt-Moderation achtet auf die Rückkehr zum Thema und das Einbeziehen vieler Erfahrungen. An dieser Stelle prüfen die Teilnehmenden ihre Utopien auf ihre Praxistauglichkeit, entwickeln und planen erste Vorhaben zu ihrer Verwirklichung, die günstigstenfalls direkt am Tag nach der Zukunftswerkstatt beginnen.

Dieses Skript zur Moderationsausbildung soll verdeutlichen, dass eine Zukunftswerkstatt mehr als ein Event mit drei Phasen ist. Sie benötigt sorgfältige Klärung von Auftrag und Thema und eine ganz besondere Haltung zur Rolle von Moderation. Die Teilnehmenden stimmen sich ein in die Zukunftswerkstatt und mit der Phase der Realisierung *beginnt* die Bewährung in der Praxis. Zwischen den Phasen Kritik – Utopie – Realisierung gibt es Übergänge, die wesentlich für den Gesamtprozess sind. Ebenso werden die Implementierung einer Feedback-Kultur und die Nachbereitung einer Zukunftswerkstatt einbezogen.

## **Die Arbeitsweise in der Zukunftswerkstatt**

### **(Fast) Keine Diskussion!**

Die Vorgehensweise, Gedanken, Ideen und Vorschläge stichwortartig und ohne lange Redebeiträge einzubringen und Gruppenentscheidungen herbeizuführen, ist wesentlicher Bestandteil der Methode Zukunftswerkstatt. Die Moderation fragt immer wieder nach kurzen Stichworten, Stichwortsätzen und schreibt auch lange Einlassungen nur in Stichworten mit. Erfahrungen haben gezeigt, dass Herangehensweisen wie die klassisch argumentative Diskussion nicht geeignet sind, alle Menschen einer Gruppe aktiv am Prozess zu beteiligen. Meinungsstreits, die von wenigen vor einer schweigenden Mehrheit (die sich ihren Teil nur denkt) ausgetragen werden, sind nicht fruchtbar. Sie lassen das Wissen, die Erfahrungen und nicht zuletzt die Phantasie und Kreativität jedes schweigenden Mitglieds der Gruppe brachliegen.

### **Alles wird sichtbar gemacht**

Alle eingebrachten Vorschläge, Ideen, Anregungen werden offen sichtbar und ohne eigene Hinzufügung, Weglassung oder Schönung durch die Moderation aufgeschrieben, auf DIN A4-Blättern, Moderationskarten, Wandzeitungen, Plakaten, Makulaturrollen, damit sich alle Teilnehmenden zu jedem Zeitpunkt einen Überblick über das bisher Erarbeitete verschaffen können. Dazu gehören auch kreative Gruppenarbeitsergebnisse in Bildform, als Skulptur etc. Das Sichtbarmachen – die Visualisierung – ist unerlässlich, damit Teilnehmende aus dem Arbeitsprozess nicht herausfallen können bzw. schnell wieder einsteigen können, und damit ihnen bei Entscheidungsprozessen deutlich ist, worüber sie entscheiden.

Die Aufgaben der Visualisierung übernehmen sowohl Teilnehmende als auch Moderation – in Abhängigkeit der Zielgruppe und der geplanten Arbeitsschritte. Beispielsweise schreibt die Moderation, wenn deutlich ist, dass einige (oder alle) Teilnehmende Hemmungen haben selbst zu schreiben. Zugleich motiviert die Moderation immer wieder einfühlsam, es selbst zu tun.

### **Der Trichter – Wortbeiträge breit auffangen, um sie dann zu zuspitzen**

Alle Phasen verlaufen nach dem Prinzip des „Trichters“. Zunächst geht es darum, in die Breite zu gehen, möglichst alle Kritiken, Ideen, Vorschläge der Teilnehmenden in Stichworten

und Stichwortsätzen zu sammeln. Im weiteren Verlauf werden sie geordnet, zugespitzt, konkretisiert und schließlich die wichtigsten durch die Teilnehmenden ausgewählt.

Die Moderation ist sich bewusst, dass Mehrheitsentscheidungen im Prozess getroffen werden, die nicht für alle befriedigend sein können. Hier kann helfen zu wissen, dass die wirklich wichtigen Ideen nicht verloren gehen, sondern an anderer Stelle im Arbeitsprozess wieder auftauchen. Die Moderation steht den „Außenseitern“ in Entscheidungsprozessen hilfreich bei, indem sie an dieser Stelle für die Außenseiter-Position nachfragt oder das Mitnehmen des wichtigsten Gedankens in eine andere Rubrik oder Kleingruppe befürwortet, denn auch Minderheiten-Voten können beflügelnd auf den Gesamtprozess wirken.

Am Ende jeder Phase hat sich die große, gegensätzliche Vielfalt an Stichpunkten jeweils geordnet und die Teilnehmenden erkennen Ihrer Kritik bzw. Utopie bzw. Realisierung deutlicher als vorher.

### **Wechsel für einen lebendigen Werkstattprozess**

Im Verlauf der Werkstatt wird häufig gewechselt, zwischen Kleingruppen-Arbeitsphasen und der Zusammenarbeit in der Gesamtgruppe (dem Plenum), zwischen rational und analytisch geprägten Arbeitsschritten und den emotional und intuitiv geprägten Phasen.

Die Kritiksammlung kann beispielsweise auch über Bilder, die in Kleingruppen gemalt werden, erfolgen. Kurze Brainstorming-Schritte zu den Bildern bringen Kritikpunkte hervor, die stärker von den Gefühlen beeinflusst sind als bei einer eher rationalen Stichwortsammlung.

### **Kreativität fördernde Verfahren und Spiele , Planungstechniken**

Phantasie und Kreativität spielen im Alltag der meisten von uns keine besondere Rolle – eher das Gegenteil ist der Fall. Phantasie und Kreativität umgibt auch eine „Aura“, die besagt, entweder man hat's oder man hat es nicht. Dabei ist beides erlernbar – nur sind wir meist wenig darin geübt. Deshalb werden in der Utopie- und Phantasiephase spezielle Verfahren und Spiele eingesetzt, um uns in eine Stimmung des spielerischen und künstlerischen Ausdrucks zu versetzen.

Planung in Gruppen ist häufig eine schwierige Aufgabe, weil die Vorschläge und Ideen von mehreren Menschen wirksam zu einem Plan zusammengefügt werden müssen. Hier helfen Planungstechniken, die meist mit einer Visualisierungsform zusammen hängen. Die Aufgabe der Zukunftswerkstatt-Moderation ist es, eine dem Ziel, dem Zeitrahmen und der Zielgruppe entsprechende Planungstechnik für die Realisierungsphase auszuwählen und im Prozess für die Bearbeitung der Planungsschritte zu motivieren.

### **Die permanente Werkstatt**

Das Ende der Zukunftswerkstatt ist zugleich der Beginn für ein neues Arbeitshandeln. Es geht um die schrittweise Umsetzung der Veränderungsvorhaben, Projekte und Verabredungen aus der Zukunftswerkstatt.

Die Idee der permanenten Werkstatt bezieht sich auf den kontinuierlichen Veränderungsprozess, der sich an eine Zukunftswerkstatt (hoffentlich) anschließt. Diese Idee eines intensiven Verwirklichungsprozesses aus der Gruppe heraus oder mit externer Begleitung der Zukunftswerkstattgruppe wird noch viel zu selten realisiert. Auftraggeber scheuen Kosten oder überhöhen den eigenen Machtverlust, dabei übersehen sie die nachfolgenden Notwendigkeiten:

Wie inspiriert und tatendurstig eine Zukunftswerkstattgruppe auch sein mag, wie weise und vorausschauend sie in der Realisierungsphase geplant haben mag, in der nachfolgenden Umsetzung tauchen garantiert Hindernisse auf, mit der die Gruppe bzw. Teile von ihr nicht rechnen konnten und umgehen müssen. Die Kraft des Alltags tut ein Übriges, um den „Geist“, der in der Zukunftswerkstatt-Arbeit entwickelt worden ist, vorschnell verblassen zu lassen.

Erst eine permanente Werkstattatmosphäre setzt immer wieder neue Kräfte frei. Die permanente Moderation ermuntert und bestärkt, ruft den Geist der Zukunftswerkstattarbeit in Erinnerung, gibt beratende Hilfestellung und (oder) unterstützt durch den wiederholten Einsatz von methodischen Elementen der Zukunftswerkstatt die Gruppe, um mit veränderten Situationen produktiv umzugehen. Bei komplexen Veränderungen und neuen Anforderungen kann schnell erneut eine Zukunftswerkstatt durchgeführt werden, um der Gruppe zu ermöglichen, sich Klarheit zu verschaffen und handlungsfähig zu bleiben.

### **Geschichte und Hintergrund – Warum entstand die Zukunftswerkstatt?**

*„Diese Idee [der Zukunftswerkstätten] geht auf eine entscheidende Wende in meinem Leben zurück, und zwar war dies in den fünfziger Jahren, als ich in Hiroshima war. Es war in dem Moment, als zwei alte Leute mit mir sprachen und mich fragten: "Wie war es möglich, dass die Atomwissenschaftler nichts von diesen verheerenden Langzeitfolgen gewusst haben?" Sie meinten besonders auch die Spätschäden, die sie selbst erlitten, denn es waren zwei sterbende Menschen, bei denen sich die Leukämie erst ca. zehn Jahre nach dem Abwurf der Atombomben bemerkbar gemacht hatte." (Robert Jungk)<sup>2</sup>*

Die Anfänge der Zukunftswerkstatt reichen bis in die neunzehnhundertsechziger Jahre zurück. Es war die Zeit, in der die Römischen Verträge mit der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und der Europäischen Atomgemeinschaft beschlossen wurden (1957). Eine Wirtschaftskrise war erfolgreich überwunden und die Notstandsgesetze beschlossen (1966). Die enge Bindung der Bundesrepublik Deutschland an die Westmächte schaffte erfolgreichen Handel. Die Zukunft wurde von den Mächtigen der Wirtschaft und Industrie, Staat und Militär, Regierung und Parteien unter Zuhilfenahme von Fachleuten bestimmt. Wissen um die Möglichkeiten der Zukunft bedeutete – damals wie heute – Macht!

Sozialengagierte Zukunftsforscher, wie Hasan Ozbekan, Denis Gabor und Robert Jungk stellten fest, dass die Betroffenen Mitbürger ohne Einfluss blieben. Ihre Erfahrungen im Alltag und Beruf, ihre Wünsche und Bedürfnisse, fielen unter den Tisch.

In seinem Aufsatz „Die Zukunft ist schon besetzt“ forderte Robert Jungk, dass die große Mehrheit der Gesellschaft durch Gegenentwürfe Gehör für ihre Anliegen verschaffen solle. Er experimentierte in dem von ihm gegründeten Institut für Zukunftsfragen (Wien). Dort lud er junge Arbeiter und Angestellte ein. Dass sie ihre Wünsche für die Welt von Morgen, hemmungslos aussprechen sollen, stieß zunächst auf betretenes Schweigen oder auf Klischees, die durch Propaganda oder Konsumwerbung eingepägt waren. Die Hemmungen lagen in ihrer Erfahrung, nie gefragt und ernst genommen zu werden, aber auch in der Autoritätsgläubigkeit, der eigenen Mutlosigkeit, in der Konsumhaltung und einer phantasiefeindlichen Umwelt.

---

<sup>2</sup> Auszug aus einer Internetveröffentlichung: "Ich glaube an die Kraft der menschlichen Verbindung" – Interview mit Robert Jungk, ca. 1992, von Wolfgang Weirauch, siehe [www.zwnetz.de/methode](http://www.zwnetz.de/methode)

Robert Jungk konstatierte:<sup>3</sup> „In diesem Zusammenhang habe ich mich mit der amerikanischen Kreativitätsforschung beschäftigt und stieß dabei auf die Idee des "brain storming" von Osborn<sup>4</sup>, der diese Phantasietechnik allerdings nur für die Wirtschaft zur Kreation neuer Produkte anwenden lassen wollte. Ich konnte nicht einsehen, dass man dieses kreative Vorgehen nur für die Ökonomie anwenden sollte und habe es deswegen auf die Erfindung von besseren sozialen und politischen Zukünften übertragen. So habe ich Anfang der sechziger Jahre die ersten Zukunftswerkstätten ins Leben gerufen, in denen Betroffene Begegnungen miteinander haben und versuchen, ihre verschütteten Potenziale freizulegen und gedanklich soziale Veränderungen vorzubereiten.“

Im Laufe mehrjähriger Entwicklungsarbeit, insbesondere in Zusammenarbeit mit Dr. Norbert Müllert, bildete sich zunächst eine vierphasige Zukunftswerkstattform heraus, aus der dann Mitte der neunzehnhundertundsiebziger Jahre der heute vorherrschende Typ mit seinen drei Phasen hervor ging, mit Kritik, Utopie und Realisierung. Weitere Varianten, die aber unter Moderatorinnen und Moderatoren umstritten sind, weil Sie über Szenarios in den inhaltlichen Entwicklungsprozess eingreifen, sind die Beteiligungsspirale von Waldemar Stange (Lüneburg) und das Modell der sieben (später acht) Grundtendenzen zukünftiger Entwicklungen von Rüdiger Lutz (Tübingen).

*„Zwischen vielem aus der 68er Zeit, was uns heute bereits als angestaubt und überholt erscheint, glänzt die Zukunftswerkstatt immer noch als zeitgemäß hervor. Ihre ‚Philosophie‘, Prozessbeteiligte ernst zu nehmen, sie nicht mit Vorgaben einzuschränken, sondern ihnen strukturierte Freiräume zu gewähren, in denen sie sich ungehindert entfalten können, ist mehr und mehr in den Managementmethoden aufgegriffen worden.“<sup>5</sup>*

Das Konzept Zukunftswerkstatt ist ein in unseren Augen ein lebendiges Konzept, das in seiner Grundstruktur angewendet jeder Moderatorin und jedem Moderator unter Einbeziehung vielfältiger eigener Qualifikationen und Erfahrungen viele Entwicklungschancen bietet, um mit Gruppen, Organisationen und Institutionen zukunftsweisend zu arbeiten und sie gesellschaftlich zu beteiligen.

---

<sup>3</sup> ebenda.

<sup>4</sup> Alexander F. Osborn, US-amerikanischer Werbe-Psychologe

<sup>5</sup> Auszug aus dem von Heino Apel verfassten Kapitel "Die Zukunftswerkstatt als Baustein sozialer Problemlösungstechniken" im Buch "Mediation und Zukunftswerkstatt – Prozesswerkzeuge für die Lokale Agenda 21", Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V., Frankfurt/Main 1998.

# 2

Zwischen Hebamme und Dompteur:

## Rolle der Moderation

Wie die Haltung der Moderation eine Zukunftswerkstatt ausgestaltet

Moderation ist nicht alleine Gesprächsleitung. Moderation fördert Willensbildung in einer Gruppe. Das inhaltliche Ergebnis einer moderierten Willensbildung ist anfangs offen und entwickelt sich schrittweise nach demokratischen Spielregeln. Dazu gehört die Fähigkeit, mit den unterschiedlichen Wissensbasen und unterschiedlichen Kommunikationsfähigkeiten der Teilnehmenden so moderat umzugehen, dass alle Teilnehmenden gleichermaßen Wertschätzung und Freiraum erfahren können.

Moderatorinnen und Moderatoren geben der Zusammenarbeit in Gruppen eine zielführende und zugleich an Bedürfnissen orientierte, flexible Struktur. Sie entlasten von Organisatorischem, damit sich die Teilnehmenden besonders auf Inhalte und Gruppe konzentrieren können. Sie bereiten eine Arbeitsatmosphäre vor, die einladend und motivierend ist, und bringen bei Störungen ihre Kraft zur Lösung von Konflikten ein, ohne dabei die allen Seiten zugetane Position aufzugeben.



Hohe Präsenz und Visualisierungskompetenz, Einfühlen in Gruppendynamik und ein breitgefächertes Methodenrepertoire sichern eine erfolgreiche und stimmige Moderationsrolle ab: Zukunftswerkstatt mit Pflegepersonal für behinderte Menschen in einem Heim (Uchtspringe 2006)

## Leiten ohne ins Thema einzugreifen

Eine Zukunftswerkstatt zu moderieren setzt voraus, die eigene Position zum Thema radikal zurückzustellen. Keinesfalls ist die Moderation gefragt, sich fachkundig zum Thema zu äußern. Teilnehmende werden von der Zukunftswerkstatt-Moderation als Expertinnen und Experten in eigener Sache gesehen und wertgeschätzt. Die Haltung der Moderation vermittelt Vertrauen in eigene Fähigkeiten und schafft eine konstruktive Arbeitsatmosphäre.

Robert Jungk, Erfinder des Zukunftswerkstattkonzepts, schrieb 1988 in seinem Buch „Projekt Ermutigung“, dass in einer von Delegation und Repräsentation geprägten Demokratie die vielfältigen Wünsche, Ideen und Stimmen verzerrend und schmerzhaft reduziert seien. Er appellierte, das innovatorische Potenzial nach sokratischem Vorbild uneigennützig, wissenden „Geburtsshelfern“ und geduldigen „Gärtnern“ zu überlassen, denen nicht Leistung, Erfolg oder Ruhm wichtig ist, sondern Regeneration von Menschen und Rettung der Zivilisation.<sup>6</sup>

Die Moderation einer Zukunftswerkstatt steht im Spannungsfeld der unterschiedlichen Erwartungen sowohl von Teilnehmenden als auch Auftraggebenden. Ihre Aufgabe ist es, auf allen Seiten Vertrauen aufzubauen und zu ermutigen, sich in gemeinsame Ergebnisse konstruktiv, zielgerichtet und wirkungsvoll einzubringen.

Hinter dem Auftrag von Institutionen, Organisationen, Projekten und Gruppen, eine Zukunftswerkstatt zu moderieren, stehen konkrete Personen. Sie tragen natürlich immer auch eigene Einstellungen zum Zukunftswerkstatt-Thema in sich und haben gewisse Vorstellungen darüber, wie mit den Zukunftswerkstatt-Ergebnissen weiter verfahren werden soll. Doch ihre Rolle als Moderation ist es, sich uneingeschränkt der teilnehmenden Gruppe verpflichtet zu fühlen und die eigenen inhaltlichen Gedanken sehr weit zurückzunehmen.

Aufgabe der Moderation ist es, nicht nur die innerhalb der Zukunftswerkstatt, sondern auch die von außen herangetragene Ziele, Erwartungen und Ergebniswünsche transparent zu machen – und sich zugleich für ein Klima weitgehendster Offenheit und Unvoreingenommenheit stark zu machen. Für das Gelingen einer Zukunftswerkstatt äußerst wichtig ist es, als Moderation gegenüber dem Thema – und somit auch gegenüber den Teilnehmenden – eine ergebnisoffene Einstellung zu haben. Dazu gehört, selbst an die prinzipielle Lösbarkeit des in der Zukunftswerkstatt gestellten Problems zu glauben – ohne selbst inhaltliche Vorschläge zu machen. Sowohl die ergebnisoffene als auch die optimistische Sichtweise mündet in einer aktiv fördernden Haltung.

...

[Ende des Auszugs – Umfang des gesamten Skripts: 54 Seiten.]

Quelle: [www.zwteam.de/skript.html](http://www.zwteam.de/skript.html)

---

<sup>6</sup> Sinngemäß zitiert aus dem Buch „Projekt Ermutigung. Streitschrift wider die Resignation“, Berlin.1988, S. 7, 21f., 64, 67, 84, 87, 99, 107. Textauszug daraus nachzulesen auf der Website [www.zwnetz.de/Jungk/80.html](http://www.zwnetz.de/Jungk/80.html)