

Joachim Freimuth · Thomas Barth (Hrsg.)

# Handbuch Moderation

Konzepte, Anwendungen  
und Entwicklungen



# Handbuch Moderation

# **Innovatives Management**

## **Handbuch Moderation**

hrsg. von Prof. Dr. Joachim Freimuth und Dipl.-Ök. Thomas Barth

---

Herausgeber der Reihe:

**Prof. Dr. Siegfried Greif**

# Handbuch Moderation

Konzepte, Anwendungen  
und Entwicklungen

herausgegeben von

Joachim Freimuth und Thomas Barth

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

*Prof. Dr. Joachim Freimuth*, geb. 1951. Studium der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Betriebspädagogik an den Universitäten Bremen und Landau. 1981 Promotion. Mehrjährige Erfahrung in Fach- und Führungsfunktionen in der Industrie und Beratung. Seit 1996 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Führung an der Hochschule Bremen. Freiberuflicher Berater für Unternehmensentwicklung, Change Management, Führungstrainings, Coaching und Moderation.

*Dipl.-Ök. Thomas Barth*, geb. 1969. Studium der Wirtschaftswissenschaften. Seit 1996 Tätigkeit als Berater und Moderator für Unternehmensentwicklung in renommierten Beratungsgesellschaften und seit 2004 mit dem eigenen Unternehmen DECIVIA Change Management.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat für die Wiedergabe aller in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen etc.) mit Autoren bzw. Herausgebern große Mühe darauf verwandt, diese Angaben genau entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abzdrukken. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

© 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston  
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2375-3

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

## **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers der Reihe <i>Siegfried Greif</i> .....	9
Vorwort der Herausgeber <i>Joachim Freimuth &amp; Thomas Barth</i> .....	11
<b>I Einführung</b>	
Moderation – Gestern, heute und morgen <i>Thomas Barth &amp; Joachim Freimuth</i> .....	17
<b>II Entwicklung und konzeptionelle Grundlagen der Moderation</b>	
Moderation als soziale Innovation <i>Wilhelm Friedmann</i> .....	33
Wissenschaftliche Grundlagen der Moderation <i>Siegfried Greif</i> .....	65
Moderation und Entscheidung <i>Thomas Barth</i> .....	83
Zur Ordnungsstruktur von Moderationsprozessen: Funktionen, Rollen und Konfliktpotenziale <i>Michael Zirkler &amp; Andrea F. G. Raschèr</i> .....	99
<b>III Instrumente, Methoden und Formate der Moderation</b>	
Workshop- und Sitzungsmoderation als Handwerk und Mundwerk <i>Joachim Freimuth &amp; Thomas Barth</i> .....	123
Moderationsfragen <i>Gernot Graeßner</i> .....	141
Ergebnissicherung – Die Herstellung von Handlungsfähigkeit in Gruppen und die Grundlage für Nachhaltigkeit <i>Rüdiger Funk &amp; Martin Hartmann</i> .....	159

Von der visualisierten Moderation zum künstlerischen Co-Creation-Prozess <i>Hans-Jürgen Frank</i> .....	171
Die Moderation großer Gruppen <i>Barbara Heitger, Philipp Rafelsberger &amp; Annika-Nora Serfass</i> .....	195
Die Moderation von Szenario-Workshops – Gemeinsam Zukünfte erdenken <i>Ines Lietzke</i> .....	217

## **IV Moderation, Führung und Wandel**

Moderation und Wandel in und von Organisationen <i>Thomas Barth</i> .....	235
Moderation als Steuerung eines sozialen Systems <i>Eckard König &amp; Gerda Volmer</i> .....	257
Strategische Entscheidungsräume – Wie Moderation Schlüsselprozesse der Unternehmensführung transformiert <i>Hans-Jürgen Frank &amp; Markus Lehnemann</i> .....	269
Leadership-Moderation – Eine Methode zur Messung, Interpretation und gezielten Verbesserung der Energie von Teams <i>Heike Bruch &amp; Anne Spychala</i> .....	293
Die Moderation von Konflikten in Gruppen <i>Alexander Redlich &amp; Matthias Otto</i> .....	307
Moderation im Projektmanagement <i>Daniela Mayrshofer &amp; Kai Milkereit</i> .....	325

## **V Anwendungen und Entwicklungen**

Wutbürger, Alternativlosigkeit, Stresstests und runde Tische – Künftige Anforderungen an die Bürgerbeteiligung im Rahmen von großen Bau- und Infrastrukturprojekten <i>Ina Brandes &amp; Joachim Freimuth</i> .....	341
Moderierte Beteiligung in kommunalen und regionalen Entwicklungsprozessen <i>Timo Fichtner</i> .....	361
Moderation in der Entwicklungszusammenarbeit <i>Gudrun Henne</i> .....	371
Moderierte Kundenbefragungen <i>Christian Schuchardt</i> .....	393



---

Moderation, Six Sigma und Prozessoptimierung <i>Stephan Köhler</i> .....	411
Digitale Moderation – An jedem Ort und zu jeder Zeit Betroffene zu Beteiligten machen <i>Peter Tandler, Katja Königstein &amp; Stefan Schnitzler</i> .....	431

## **VI Abschluss**

Wann ist eine Moderation erfolgreich? <i>Joachim Freimuth, Klaus Peesel &amp; Julia Völker</i> .....	451
---	-----

## **Anhang**

Die Autorinnen und Autoren des Bandes .....	475
Sachregister .....	479



## Vorwort des Herausgebers der Reihe

Moderationsmethoden werden heute mit großer Selbstverständlichkeit in Unternehmen und Organisationen aller Branchen verwendet. Professionelle Moderatoren werden eingesetzt, wenn es gilt, zu wichtigen Fragen Informationen und Erfahrungen unter Beteiligung von mehreren Personen auszutauschen oder Klärungen und Entscheidungen herbeizuführen. Mit Moderationsmethoden sollen diese Prozesse effizient strukturiert und mit aktiver Beteiligung der Einbezogenen gestaltet werden. Führungskräfte nutzen Moderationstechniken auch in Routinebesprechungen. Selbstverständlich verwenden sie Flipcharts, um die Vorschläge der Teilnehmer für alle sichtbar aufzuschreiben. Heute wird erwartet, dass alle, die beruflich mit Gruppen arbeiten, zumindest elementare Moderationsmethoden beherrschen.

Macht es Sinn, ein Handbuch über derart selbstverständliche Methoden herauszugeben? Ja, denn zur Moderation gibt es viele wichtige Themen und Fragen, die einer umfassenden aktuellen Klärung bedürfen. Die Herausgeber Thomas Barth und Joachim Freimuth beginnen ihr Einleitungskapitel mit Fragen, die im Handbuch behandelt werden: „Wie ist es zu dieser Selbstverständlichkeit gekommen? Wie wurde Moderation erfunden? Was leistet Moderation? Was sind Instrumente, Methoden und Formate? Welche Rolle spielen bei Moderation die Wissenschaften? Gibt es wissenschaftliche Grundlagen für Moderation? Was wird als Moderation eigentlich praktiziert? Welche Anwendungen und Entwicklungen gibt es? ... Und schließlich, wie hat sich Moderation aus den Anfängen heraus weiterentwickelt?“ Antworten auf diese Fragen geben die Autoren dieses Handbuchs. Sie kommen aus Praxis und Wissenschaft, aus verschiedenen Fachrichtungen und bringen unterschiedliche Erfahrungen, Spezialisierungen und Positionen ein. Die Entwicklungsgeschichte der Moderation wird nachgezeichnet. Vielfältige Konzepte und Methoden werden vorgestellt. Wer meint, sich im Feld der Moderation auszukennen, wird in diesem Handbuch innovative Weiter- und Neuentwicklungen finden, die sie/er bisher nicht kannte. Wie in mehreren Kapiteln dargelegt wird, können Moderationsmethoden als Musterbeispiel sozialer Innovationen gelten.

Professionalisierung von Moderation bedeutet Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung der theoretischen und praktischen Expertise, einschließlich der wissenschaftlichen Bezüge und Grundlagen. Professionalisierung erfordert gleichzeitig eine ständige Evaluation und Weiterentwicklung der Qualität und Wirksamkeit der Methoden, möglichst auch durch wissenschaftliche Untersuchungen. Das Handbuch beschreibt den Stand der so verstandenen Professionalisierung und Expertise. Die Differenziertheit der theoretischen Durchdringung ist bei einigen Konzepten und Methoden sehr weit fortgeschritten. Bei manchen steht sie allerdings noch in den Anfängen. Das Handbuch zeigt auf, was bis heute offen und ungeklärt geblieben ist. So ist es erstaunlich, wie schmal die wissenschaftliche Forschung über Prozesse und Wirksamkeit der Moderation bis heute ist, obwohl ihre Protagonisten bereits vor über 40 Jahren zur

Fundierung und Weiterentwicklung ein Forschungsprogramm (mit Methoden der Aktionsforschung) gefordert und selbst begonnen hatten.

Das Handbuch kann als Einführung dienen, weil es verständliche Darstellungen über Grundlagen, Standardmethoden und Weiterentwicklungen der Moderation enthält. Durch den Umfang und die Vielfältigkeit der behandelten Themen, durch seine Gliederung in verschiedene Teile und durch das umfangreiche Schlagwortverzeichnis eignet es sich hervorragend als Nachschlagewerk. Die lesefreundlich gestalteten Hinweis-Stichworte am Rand (Marginalien) erleichtern das Suchen nach speziellen Themen. Das Handbuch ist deshalb sowohl für Interessierte mit wenig Vorwissen, als auch erfahrene Moderatoren nützlich, die ihr professionelles Wissen erweitern möchten. Für diejenigen, die Moderatoren ausbilden, wäre es nach meiner Meinung als Pflichtlektüre zu empfehlen, denn es gibt wohl kein vergleichbar umfassendes, aktuelles Standardwerk. Wer qualifizierte Moderatoren beauftragt, kann durch das Handbuch Einblick in den Stand der Moderation nehmen, um damit kompetenter Partner bei der Planung der Veranstaltungen zu sein. Aber auch, wer nur in moderierten Gruppen mitarbeitet, aber Interesse hat, sich über die Entstehung, Hintergründe, Entwicklung und den Stand der Moderationsmethoden zu informieren, wird durch das Handbuch zufriedengestellt.

Aus meiner Sicht ist das Handbuch einzigartig in seiner Aktualität und im Umfang der behandelten innovativen Moderationsmethoden und der versammelten Fachexpertise der Autoren. Es gehört ins Bücherregal aller Berater, Personalentwickler und in der Aus- und Weiterbildung tätigen oder Projektleiter und Führungskräfte, die den Anspruch haben, Moderationsmethoden professionell anzuwenden.

Osnabrück, im September 2013

Siegfried Greif

## Vorwort der Herausgeber

Moderation ist ein Phänomen, das heute im Kontext von Problemlösungsarbeit mehrerer Beteiligter schon als Selbstverständlichkeit wahrgenommen wird. Sie ist Teil unserer Führungskultur geworden. Daher wird selten hinterfragt, ob es denn auch nützlich ist, dass moderiert wird. Irgendwie scheint es aber Vorteile zu bergen, wenn jemand moderiert. Was jedoch kann Moderation bewirken? Oder auch: Welche Auswirkungen hat Moderation? Ist das Ergebnis einer Moderation auch immer ein Erfolg? Schließlich ist das Milieu, in dem Moderation mitmisch, vielschichtig. Kooperation, Lösungsentwicklung, Willensbildung, Diskurs, Kommunikation, Konfliktlösung, Führung und Entscheidungen und auch deren Antonyme sind relevante Aspekte der in einem Raum und in einer Zeitspanne stattfindenden moderierten Interaktion von real und mittlerweile auch virtuell Anwesenden. Dabei handelt es sich immer um einen Prozess, an dessen Beginn niemand weiß, wie er ausgeht.

Die zumeist anlassgebende Inhaltsebene steht dabei nicht nur zur Prozessebene in einer wechselseitigen Beziehung. Hier kommt eine weitere Dimension von Komplexität ins Spiel, die es in sich hat, drängende Probleme, auf die hilfreiche Antworten gesucht werden. Sie können jedoch nicht allein mit bestehendem Wissen, mehrheitlich geteilten Erkenntnissen und etablierten Regeln beantwortet werden. In aller Regel geht es um bedrückende Fragen, deren Beantwortung die Unsicherheit in der Zukunft reduzieren und kollektives Handeln ermöglichen soll. Die Betrachtung dieser Themen ist zudem nicht neutral. Es kommen vielfältige Interessen ins Spiel, die der anwesenden Beteiligten und die der von den Ergebnissen betroffenen Akteure.

Moderation gehört so gesehen in die Kategorie der „unmöglichen Professionen“, wie Samuel (2013) die Psychoanalyse beschreibt. Unmöglich, weil ihr Vorgehen sich in kein Schema fügen kann und der Erfolg offen ist. Sie war unter den vermeintlichen Experten daher immer umstritten. Tatsächlich lässt sich ihre Geschichte auch als ein stetiges Bemühen um professionelle Anerkennung lesen (Zaretsky, 2009). Dennoch knüpfte sie offenbar an ein Bedürfnis an, das anderweitig nicht bedient werden konnte. Mit ihr begann eine noch ungeschriebene Geschichte von sozialen Innovationen, die – zunächst auf der individuellen Ebene – eine verständnisbasierte Veränderung von Verhalten von Menschen in der Moderne einforderte. Wenige Jahre danach entstand zunächst in den USA die Gruppendynamik und später daraus die Organisationsentwicklung, deren Leitbilder von Entwicklung und Lernen gleichfalls an die großen Versprechungen der Moderne anknüpften, Demokratie, Gleichheit und Autonomie. Ihr Entstehungskontext waren reale Fragen der sozialen Realität, auf die pragmatische Antworten gesucht wurden, und sehr schnell sind ihre Bemühungen um eine professionelle Identität auch in der Kritik gewesen (Freimuth & Barth, 2011). Die Moderation, so wie wir sie hier verstehen, entstand und verbreitete sich in Deutschland mit dem konfliktreichen Wiederaufbau von Wirtschaft und Gesellschaft in den 60er und 70er Jahren. Maßgeblich war hier die kon-

krete Wahrnehmung einer fehlenden Passung vorrangig hierarchischer Bedingungen in Unternehmen und Behörden und notwendig erscheinender neuer Regeln für kommunikative Lösungsentwicklungen systemimmanenter Konflikte. Moderation hat sich gleichfalls nur sehr mühselig durchgesetzt und in der akademischen Welt wurde sie ebenfalls nicht ernst genommen.

In den folgenden Jahren hat sich Moderation dann aber unverdrossen über zahllose Projekte in viele Themen und Gebiete hineinbewegt, wie z. B. öffentliche Verwaltungen, Entwicklungszusammenarbeit oder auch Bürgerbeteiligung. Das gemeinsame Spannungsfeld bewegt sich zwischen Hierarchie und Organisation einerseits und erforderlicher Kommunikation andererseits. Da aber – wie wir spätestens seit Luhmann wissen – gelingende Kommunikation unwahrscheinlich ist, gilt das demzufolge auch für Moderation und alle anderen „unmöglichen Professionen“. Der Moderator ist so gleichsam eine Art unermüdlicher Sisyphos der Kommunikation. Darin liegt jedoch eine „verborgene Freude“, wie Camus auch über seinen Sisyphos resümiert (2003, S. 159), wenn Kommunikation gleichwohl „irgendwie“ gelingt. „Irgendwie“ verweist auf den Aspekt der Kontingenz, d. h. eine Lösung der o. g. Spannung ist möglich, aber in ihrer konkreten Form nicht notwendig (Luhmann, 1988, S. 152).

Es ist ein herausforderndes Feld, in dem sich Moderation entwickelt hat und in dem sie nach wie vor praktiziert werden wird. Wenn wir die Entwicklung, Einführung und vor allem die Anwendung von Moderation als (Meta-)Intervention betrachten, dann stellt sich die Frage, welche Unterschiedsbildung Moderation ermöglicht hat und weiterhin eröffnet. Diese Zusammenhänge mit und durch verschiedene Perspektiven etwas auszuleuchten und zu reflektieren, war uns Anlass genug, das Handbuch Moderation als Projekt zu starten und zur Veröffentlichung zu bringen.

Bedanken wollen wir uns bei allen Autoren, dass sie so schnell bereit waren, einen Beitrag für das Handbuch zu schreiben und für die Geduld, bis es endlich so weit war, dass das Handbuch erschien. Auch dem Hogrefe Verlag und dem Reihenherausgeber Siegfried Greif möchten wir an dieser Stelle danken, dass die Idee des Handbuchs sofort positiv aufgenommen und unterstützt wurde. Ebenso bedanken wir uns bei unserer Lektorin Tanja Ulbricht und bei Kerstin Kielhorn aus der Herstellung. Wir finden das Engagement aller hat sich gelohnt.

Wir wünschen allen Lesern des Handbuchs, dass sie wertvolle Anregungen, Hinweise für die eigene Arbeit, Reflexionsmöglichkeiten für das eigene Handeln oder auch die eigene Weiterentwicklung im Zusammenhang mit Moderation finden.

Hinweis: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in den folgenden Beiträgen auf eine Differenzierung des männlichen und weiblichen Genus verzichtet. Selbstverständlich gelten die verwendeten Bezeichnungen jeweils für beide Geschlechter. Wenn möglich, wurden geschlechtsneutrale Begriffe verwendet.

Achim und Wedemark, im Januar 2014

Joachim Freimuth  
und Thomas Barth

## Literatur

- Camus, A. (2003). *Der Mythos von Sisyphos* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Freimuth, J. & Barth, T. (2011). 30 Jahre Organisationsentwicklung. Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis. *OrganisationsEntwicklung*, 30 (4), 3–13.
- Luhmann, N. (1988). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Samuel, L. R. (2013). *Shrink. A Cultural History of Psychoanalysis in America*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Zaretsky, E. (2009). *Freuds Jahrhundert. Die Geschichte der Psychoanalyse*. München: DTV.





# I Einführung



# Moderation – Gestern, heute und morgen

*Thomas Barth & Joachim Freimuth*

## 1 Moderation als etablierter Bestandteil von Führungskultur

Heute wird ganz selbstverständlich moderiert. In und von Organisationen verschiedenster Art wird zu moderierten Meetings, Workshops, Konferenzen etc. eingeladen (Freimuth, 2010). Wie ist es zu dieser Selbstverständlichkeit gekommen? Wie wurde Moderation erfunden? Was leistet Moderation? Was sind Instrumente, Methoden und Formate? Welche Rolle spielen bei Moderation die Wissenschaften? Gibt es wissenschaftliche Grundlagen für Moderation? Was wird als Moderation eigentlich praktiziert? Welche Anwendungen und Entwicklungen gibt es? War oder ist Moderation eine soziale Innovation? Was ist das „Soziale“ daran? Ist Moderation sozial in der Wirkung? Sozial im Prozess? Sozial in der Erfindung und Weiterentwicklung? Ist Moderation eine soziale Innovation für soziale Innovationen? Und schließlich, wie hat sich Moderation aus den Anfängen heraus weiterentwickelt? Es ist diese Vielfalt von Fragen zur Moderation, die uns dazu veranlasst hat, einen Herausgeberband, ein Handbuch zum Thema Moderation, zu gestalten.

Schon am Anfang des Herausgeberprozesses stand die Leitidee, dabei die Aspekte „soziale Innovation“ und „reflektierte Praxis“ in den Vordergrund zu stellen. Wir diskutierten über die Anfänge der Entwicklung von Moderation im deutschsprachigen Raum. Bereits in den 60er Jahren gab es in Deutschland um die Brüder Wolfgang und Eberhard Schnelle, die sich mit weiteren Mitstreitern im Quickborner Team organisierten, eine Community, die sich u. a. beeinflusst durch die Kybernetik mit der Verbesserung von Planung und Entscheidungen in Organisationen befasste. (Ähnliche Entwicklungen gab es in anderen Ländern, vgl. Freimuth & Barth, 2011.) Dabei ging es ihnen insbesondere auch in der Nachfolgegesellschaft Metaplan® GmbH<sup>1</sup> um pragmatische Möglichkeiten, die in Organisationen von

**Soziale  
Innovation  
und reflek-  
tierte Praxis**

---

1 Aus Gründen der Lesbarkeit werden geschützte Warennamen (Warenzeichen) nur bei der ersten Nennung explizit gekennzeichnet.

Planungen und Entscheidungen betroffenen Akteure mit ins Spiel zu bringen. Die entsprechenden Methoden wurden im täglichen Arbeiten mit Kunden und in Selbstexperimenten über Jahre hinweg vervollkommen, systematisch reflektiert und später in lehrbare Formate gebracht (Friedmann, 1996). So entstehen soziale Innovationen, als pragmatische Antwort auf reale Probleme der Gesellschaft und verbunden mit integrierenden Leitideen. Grob gesagt sind es folgende Einflüsse, die für die Entstehung der Moderation in Deutschland prägend waren (Freimuth, 2010; Freimuth & Straub, 1996):

- Die Systembetrachtung und die Beobachtung der Kommunikation in Organisationen bzw. mit ihrem Umfeld, worauf die frühe Kybernetik aufmerksam machte,
- die emanzipatorische Dimension der Beteiligung Betroffener an Planungen und Entscheidungen in hierarchischen Organisationen, die aus der Erfahrung des totalitären Deutschland und den daraus resultierenden Demokratisierungsbemühungen entstand,
- das pragmatische Interesse an umsetzbaren Lösungen und konkreten Verbesserungen, das sich im Kern an den amerikanischen Pragmatismus anlehnte,
- sowie schließlich die kollektive Reflexion dieses Innovationsprozesses und des eigenen Lernens, unter dem Einfluss von gruppendynamischen Konzepten, u. a. Themenzentrierte Interaktion (TZI).

### **Entwicklung einer neuen Führungs- kultur**

Die Erfindung der Moderation in den 60er- und 70er-Jahren war eine der ganz wenigen ernsthaften und wirksamen eigenständigen Beiträge in Deutschland zur Entwicklung einer neuen Organisations- und Führungskultur. Daraus ist eine Grundhaltung entstanden, dass die hier auftretenden Probleme unterschiedliche Antworten ermöglichen und daher nur diskursiv gelöst werden können (Beispielhaft für diese Zeit: Dahrendorf, 1968). Die Vielschichtigkeit der in diesem Handbuch versammelten Beiträge sowie die Unterschiedlichkeit der Anwendungen und Formate können als Beleg dafür gesehen werden, dass die Idee der Moderation an gestalterischer Kraft nichts verloren hat. Sie war und ist immer wieder in der Lage, auch auf völlig neue Anforderungen der sozialen Realität kreative Antworten zu geben und soziale Innovationen zu initiieren, ob es sich etwa um Großgruppen, virtuelle Gruppen oder Protestbewegungen handelt. Moderation war eine soziale Innovation und bringt andererseits offenbar ständig neue Formen und Formate als Antwort auf Kooperations- und Kommunikationsprobleme in der sozialen Realität hervor. Das passiert nicht am Schreibtisch, sondern mitten im Geschehen, der Beobachtung dieses Geschehens und des eigenen Lernens, also in reflektierter Praxis. Diese beiden Perspektiven, Moderation als soziale Innovation und als reflektierte Praxis, werden im Folgenden genauer betrachtet.