



**University of
Zurich** ^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2001

Moderation

Schenk, Birgit ; Schwabe, Gerhard

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-57152>

Book Section

Accepted Version

Originally published at:

Schenk, Birgit; Schwabe, Gerhard (2001). Moderation. In: Schwabe, Gerhard; Streitz, N; Unland, Rainer. CSCW Kompendium - Lehr- und Handbuch zur computerunterstützten Gruppenarbeit. Berlin / Heidelberg, Deutschland: Springer, 0.

Moderation

Birgit Schenk, Gerhard Schwabe

Ursprünge und Gründe für Moderation

Die Zusammenarbeit in Gruppen gilt traditionell als schwierig. Sie wird häufig als belastend und unproduktiv angesehen. Einige typische Probleme sind:

- Gruppenmitglieder kommen nicht zu Wort, weil einzelne das Geschehen dominieren oder weil zu wenig Zeit ist;
- Gruppenmitglieder wollen den Nutzen der Gruppenarbeit mitnehmen, ohne sich an der Arbeit zu beteiligen (Trittbrettfahren);
- Gruppen fällen vorschnell schlechte Entscheidungen, weil sie nicht alle Alternativen geprüft haben;
- Gruppenarbeit verläuft ohne Richtung, weil zwischen Ideenerzeugung, Verdichtung zu Alternativen und Bewertung der Alternativen hin- und hergewechselt wird;
- Rollenkonflikte, persönliche Konflikte, Mißverständnisse und unausgesprochene Erwartungen belasten das Arbeitsklima¹.

Die Probleme der Gruppenarbeit werden schon seit den 50er Jahren intensiv in der Soziologie (z. B. von Lewin 1951²), den Kommunikationswissenschaften (z. B. die Arbeiten von Watzlawik et al. 1974³), der Psychologie oder für den betrieblichen Alltag in der Betriebswirtschaftslehre erforscht (z. B. die Arbeiten von Simon (1948, 1977) zum Problemlösen). Die Moderationslehre greift deren Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen auf, um umfassend Gestaltungsempfehlungen für die Gruppenarbeit zu geben. Meist hat die moderierte Gruppenarbeit einen Workshopcharakter. Im folgenden werden zuerst die Ziele und Kennzeichen der Moderation vorgestellt; im Anschluß wird auf Moderationsmethoden, -techniken und -werkzeuge eingegangen; zum Schluß wird kurz die Bedeutung von Moderation für die CSCW-Forschung diskutiert.

Ziele und Kennzeichen der Moderation

Ziel einer Moderation ist es, die Gruppe bei ihrer Zusammenarbeit zu unterstützen, um diese produktiv und effizient zu machen. Diese Aufgabe übernehmen ein oder zwei Personen für eine Gruppe, die als Moderatoren bezeichnet werden. Sie helfen der Gruppe eigenverantwortlich zu arbeiten, d.h. Lösungen zu gestellten Aufgaben selbst zu erarbeiten und zu finden.

Ein Moderator muss dabei drei Ebenen im Blick haben und berücksichtigen, die in der Zusammenarbeit zum Tragen kommen: die Aufgabe, die Gruppe und das Individuum. Diese leiten sich aus den drei untrennbaren Funktionen ab, die McGrath (1991, S. 151ff.) als in einer Gruppe gleichzeitig ablaufend definiert:

1. Die aufgabenbezogene Funktion bzw. Produktionsfunktion, die sich auf die Ausführung einer übertragenen Aufgabe bezieht. Das Produktionsergebnis ist z. B. ein Beitrag zu einer Problemlösung innerhalb der Institution, für die die Gruppe tätig ist.
2. Die gruppenbezogene Funktion, die das Wohlbefinden der Gruppe als intaktes und fortdauerndes soziales Gebilde betrifft, z. B. die Übernahme von Rollen in der Gruppe und das Entwickeln von Verhaltensregeln und Normen im und für das Miteinander.
3. Die personenbezogene Funktion, die sich auf die Unterstützung des einzelnen Gruppenmitgliedes bezieht, z. B. dem Aufbau von Beziehungen untereinander. (vgl.

¹ zu den Problemen der Gruppenarbeit vgl. [Cohn; Matzdorf 1992, S. 75 und 83f.; Freudenreich 1997, S. 53.; Nunamaker et al. 1991]

² vgl. auch der Beitrag zu Theorien zum Gruppenverhalten

³ vgl. auch den Beitrag zu Kommunikation in diesem Band.

hierzu die Erläuterungen der TIP-Theorie im Beitrag zur Mediennutzung bei der Gruppenarbeit)

Die Rolle des Moderators ist es nun, diese Funktionen zu koordinieren und zu steuern, um die Arbeitsfähigkeit der Gruppe zu erhalten. Dabei hat er sich aus der inhaltlichen Auseinandersetzung heraus zu halten und eine neutrale Position inhaltlich und auch gegenüber Personen einzunehmen. Häufig werden Moderatoren von Extern eingesetzt, um dies zu gewährleisten. Ein Moderator ist also Methodenspezialist, nicht inhaltlicher Experte (vgl. hierzu [Hartmann et al. 1999, S. 25ff.]). Ihm obliegt in der Vorbereitung die Klärung der Gesamtzielsetzung und Planung der Prozessgestaltung, bei der Durchführung die Prozesssteuerung und –koordination und eine entsprechende Nachbereitung der Gruppenarbeit. Seine Aufgabe ist es dabei auch, das soziale Miteinander der Gruppe zu berücksichtigen. Neben dem Einsatz eines neutralen Moderators sind typische Kennzeichen moderierter Zusammenarbeit:

- *Die Vereinbarung von Regeln der Zusammenarbeit:* Zu Beginn der Zusammenarbeit vereinbaren die Gruppenmitglieder einfache Kommunikationsregeln, wie z. B. dass jeder zu Wort kommt und dass die Gruppenmitglieder fremde Meinungen respektieren.
- *Die Strukturierung des Problemlösungsprozesses:* Die Gruppenarbeit wird in unterschiedliche Problemlösungsphasen gegliedert. Insbesondere werden Ideengenerierung, -verdichtung und Bewertung voneinander getrennt.
- *Der Medieneinsatz:* Die Gruppe verläßt sich nicht nur auf das gesprochene Wort, sondern verwendet Flipcharts, Wandtafeln, Folien und andere Medien, um den Arbeitsfortschritt für alle begreifbar zu machen und zu dokumentieren.
- *Der Einsatz von Moderationsmethoden und –techniken:* Diese machen rezeptartige Vorschläge für die bisher genannten Punkte (vgl. hierzu [Hartmann 1999, S. 29ff.; Seifert 1995, S. 78ff.])
- *Ergebnisorientierte Vorplanung:* Die Zusammenarbeit wird ausgehend vom gewünschten Ergebnis geplant und nicht ausgehend von dem aktuellen Problem. Dadurch wird eine zielorientierte Vorgehensweise möglich (vgl. hierzu den Beitrag zur Sitzungsunterstützung)
- *Offenlegung des Prozesses:* Den Gruppenmitgliedern wird die Planung der Zusammenarbeit offengelegt; sie werden dadurch dazu eingeladen, über die Arbeit zu reflektieren und selbst aktiv zum Gelingen beizutragen ("jeder Teilnehmer ist auch Moderator").

Moderationsmethoden, -techniken und -werkzeuge

Um einen kleinen Einblick zu geben, werden im folgenden der Ansatz der Themenzentrierten Interaktion für die gruppen- und personenbezogenen Aspekte der Gruppenarbeit, und die Zukunftskonferenz für die aufgabenbezogenen Aspekte vorgestellt. Beide sind Beispiele für Moderationsmethoden. Moderationstechniken werden dazu verwendet, einzelne Phasen einer Moderationsmethode umzusetzen, z.B. bei aufzuzeigen, wie konkret Ideen gemeinsam gefunden werden können. Bei der Umsetzung werden Moderationswerkzeuge und –materialien verwendet. Moderationstechniken, -werkzeuge und –materialien werden im Anschluß an die Methoden beschrieben.

Die Methode der themenzentrierte Interaktion für die Gruppen- und Personenbezogenen Aspekte

Themenzentrierte Interaktion, im folgenden TZI genannt, ist ein Ansatz für die Moderation von Gruppen, entwickelt von Ruth Cohn. Er basiert auf Erfahrungen und Erkenntnissen der Psychoanalyse sowie der Humanistischen Psychologie. Zwei Charakteristika geben dem Konzept seinen Namen. Zum einen kommen Gruppen zusammen wegen eines bestimmten Themas. Zum Anderen bearbeiten sie dieses in gemeinsamer Interaktion. Dabei fließen die

persönlichen Befindlichkeiten des Einzelnen (ICH), der Gruppe (WIR) und des Umfeldes (Globe) mit ein.

Ziel ist es, die Personen in ihrer Individualität, ihr interaktionelles Geschehen, das Thema und das Umfeld als jeweils gleichwertig in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen und zu behandeln. TZI verleiht dem Gruppenprozess Strukturen, um eine dynamische Balance zu erreichen zwischen den variierenden Bedürfnissen der Individuen, der Gruppeninteraktion und der Aufgabe (ICH – WIR – THEMA – Balance) und des Umfeldes (Globe), im engsten wie im weitesten Sinn.

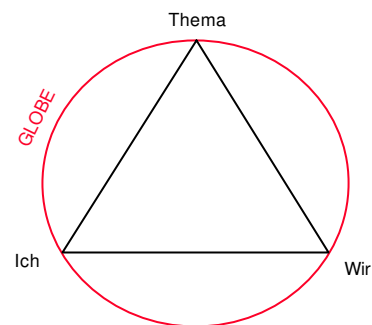


Abbildung 1: Das TZI-Dreieck

TZI besteht aus Wertvorstellungen (Axiomen), Postulaten, Methoden und Hilfsregeln. Die Wertvorstellungen dienen als Wert- und Sinnorientierung und sind Kompass im Miteinander (vgl. [Cohn&Farau 1984, S. 357]). Die Postulate „Sei dein eigener Chairman, der Chairman deiner selbst.“ [Cohn, 1994, S. 120] und „Störungen haben Vorrang.“ [Cohn 1994, S. 121] sind methodische Grundlagen des Miteinanders, da sie das Handeln von Einzelnen und der Gruppe anleiten.

Die Methoden "Dynamische Balance des TZI-Dreiecks im Globe", das Thema als methodisch didaktische Drehscheibe, der partizipative Leitungsstil sowie das Zusammenwirken von Struktur-Prozeß-Vertrauen bieten das Werkzeug für den Moderator in seiner Planung und Ausgestaltung des Arbeits- oder Lernprozesses. Die Hilfsregeln stellen die Umsetzung der Axiome und Postulate dar und sind somit eine Operationalisierung in Form von Interventionshilfen (vgl. [Cohn 1992, S. 124ff.]). Sie stellen kein Fixum dar, sondern können beispielsweise als Regeln für die Zusammenarbeit betrachtet und deshalb auch situationspezifisch mit der Gruppe für die Gruppe erarbeitet werden.

Aufgrund der Mischung aus wolkig-vieldeutigen und damit nahezu universell einsetzbaren Leitbildern und konkreten Handlungsanweisungen in Form von Hilfsregeln erfreut sich TZI bei der Gruppenmoderation zunehmender Beliebtheit. Die TZI stellt allerdings keine Problemlösungstechnik dar, sondern unterstützt bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses den Gruppenprozess und die einzelnen Mitglieder nicht aus dem Blick zu verlieren.

Bei der Planung, Durchführung und auch Nachbereitung kann ein Moderator beispielsweise das TZI-Dreieck als Hilfsmittel heranziehen. Bei der Planung, um sich bei der einzelnen Betrachtung der Eckpunkte und Kanten klar zu werden über das Thema bzw. Ziel, über die Gruppe und wie sie zum Thema steht sowie über die Einzelnen in Bezug auf die Gruppe und das Thema. So kann ein Moderator systematisch anhand des TZI-Dreiecks die relevanten Planungsfragen abarbeiten. In der Nachbereitung hilft es bei der Klärung, wo die Schwerpunkte über den Arbeitsprozess hinweg lagen, z. B. bei der Gruppe oder nur beim Thema, um Hinweise dafür zu bekommen, warum was wie gelaufen ist. Dies kann dann als Ausgangspunkt für die nächste Zusammenarbeit in der Gruppe genutzt werden.

Die Methode der Zukunftskonferenz für die aufgabenbezogenen Aspekte

Ziele der Zukunftskonferenz sind [Weisbord, Janoff 1995; zur Bonsen 1994]:

- die Beteiligung möglichst vieler Personen,
- das Ermöglichen eines konsensorientierten Dialogs
- in möglichst kurzer Zeit und

- das Wecken von Begeisterung für die Umsetzung der Ergebnisse über das Zusammentreffen hinaus

In Zukunftskonferenzen planen relativ große Gruppen (bis zu 72 Teilnehmer) im Verlauf von bis zu 18 Stunden ihre gemeinsame Zukunft bzw. die Zukunft ihres gemeinsamen Themas. Die Grundprinzipien der *Zukunftskonferenz* sind:

- ⇒ das ganze System in einen Raum holen
- ⇒ global denken, lokal handeln
- ⇒ eine gemeinsame Vision entwickeln
- ⇒ in selbststeuernden Gruppen handeln.

In fünf Schritten, die alle etwa einen halben Tag lang dauern, arbeiten die Teilnehmenden an Aufgaben zur Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft und des Konsens über die Ziele sowie deren Ausgestaltung in Form von geplanten Maßnahmen. Die Aufgaben erlauben das Einbringen unterschiedlicher Sichtweisen und akzeptieren die vorhandene Komplexität des Themas. Sie unterstützt jedoch nicht das Auffinden und Ausdiskutieren von Problemen und Unterschieden, sondern zielt auf gemeinsame Ziele, die von allen getragen werden können. Dabei arbeiten alle Teilnehmenden gleichberechtigt miteinander. In nur 16 Stunden gelingt es gemeinsame Ziele zu finden und konkrete Maßnahmenpläne zu erarbeiten.

Schritt-1: Vergangenheit

Es werden die Fragen behandelt: Wer sind wir? Wo kommen wir her? Damit fließen die Unterschiede und Ähnlichkeiten sowie die Erfahrungen der einzelnen Teilnehmenden ein. Zugrunde liegt damit die Annahme, dass wir die Fähigkeit besitzen, aus Erlebtem bzw. Erfahrungen zu lernen. Ausgehend von der Vielfalt der beteiligten Interessengruppen zielt dieser Schritt stark auf das Erkennen von Gemeinsamkeiten, ähnlich Erlebtem und ähnlichen Rahmenbedingungen. Die Frage „Was beeinflusst uns?“ lenkt unseren Blick letztendlich auf die Faktoren, die uns als Rahmenbedingungen momentan vorgegeben sind, die aber ggf. geändert werden könnten. In einem Gesamtmindmap werden externe Trends dargestellt, die Zusammenhänge aufzeigen und Ansatzpunkte verdeutlichen.

Schritt-2: Gegenwart

Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Sind die beiden Fragen, die in diesem Abschnitt bearbeitet werden. Ziel ist es, zum einen die Punkte heraus zu arbeiten, die wir erhalten möchten, da wir stolz darauf sind. Zum anderen sollen herausgearbeitet werden, was wir in Zukunft nicht mehr möchten, da wir es in der Vergangenheit bereits bedauerten.

Schritt-3: Zukunft

Was wollen wir erreichen? Was schwebt uns vor? In dieser Phase erarbeiten Kleingruppen ihre Zukunftsversion. Dazu ist Phantasie gefragt, die mit Spielen angeregt wird. Grundsatz ist: Alles ist erlaubt, nichts ist unmöglich! Es sollen nicht schon von vornherein Grenzen gesetzt und damit die Phantasie eingeschränkt werden.

Schritt-4: Konsens

Bei diesem Schritt liegt der Fokus auf dem Konsens. Alle Zukunftsversionen werden erst in Kleingruppen, dann im Plenum auf Gemeinsamkeiten hin analysiert und davon ausgehend eine gemeinsame Zukunftsversion mit gemeinsamen Zielen entwickelt. Erhebt ein Teilnehmer bei einem Ziel Einspruch, ist es kein gemeinsames Ziel mehr. Es kann zwar nochmals neu formuliert werden, um das Einverständnis aller zu erhalten, gelingt dies aber nicht, kommt es in den Themenspeicher.

Schritt-5: Maßnahmen

Ausgehend vom erzielten Konsens werden konkrete Maßnahmen erarbeitet, die von allen Beteiligten getragen und von diesen künftig umgesetzt werden.

In Deutschland sind neben den schon genannten verbreitet:

- Metaplan (Schnelle o. D.; Schnelle 1973) als die Methode, die Moderation und Moderationsmaterialien wie Pinwände und Moderationskärtchen in Deutschland bekannt gemacht haben, eine Weiterentwicklung von Metaplan ist Synaplan (Feix 1992),
- Open Space (Owen 1996, Petri 1996) für die Unterstützung sehr großer Gruppen, die sich ihre Themen selber suchen ,
- Real Time Strategic Planning (Jacobs 1994) zur Unterstützung des Wandels in großen Gruppen (z. B. bei Unternehmensfusionen) und
- Zukunftswerkstatt zur Entwicklung eines gemeinsamen, koordinierten Zukunftsplans (Jungk&Müller 1983); die Zukunftswerkstatt ist für kleinere Gruppen als die Zukunftskonferenz gedacht
- die Moderationsmethode (Klebert et al. 1985) als eine allgemeine Anleitung für die Moderation von Kleingruppen.

Moderationstechniken

In den einzelnen Phasen einer Moderation (z. B. einem Schritt der Zukunftskonferenz) werden Moderationstechniken eingesetzt, um die Zusammenarbeit möglichst produktiv zu gestalten. Ein klassisches Beispiel für eine Moderationstechnik ist das Brainstorming zur Unterstützung der kreativen Ideenfindung (Osborne 1957): Für eine Gruppe mit n Personen werden n+1 Zettel mit der Brainstormingfrage auf den Tisch gelegt. Jeder Teilnehmer nimmt sich einen Zettel, schreibt eine Idee darauf und legt den Zettel auf den Tisch zurück, sobald er fertig ist. Der erste Zurücklegende findet dort einen weiteren leeren Zettel; die nachfolgenden finden einen Zettel mit Ideen von anderen Teilnehmern. Durch diese Ideen können sich die Teilnehmer zu neuen Ideen inspirieren lassen oder sie können von sich aus ganz neue Ideen aufschreiben. Um einen möglichst offenen Diskurs zu ermöglichen, sind alle Ideen erlaubt und Kritik ist verboten. Die Zetteltechnik erlaubt es, dass alle Teilnehmer gleichzeitig Ideen sammeln können und nicht darauf warten müssen, bis sie zu Wort kommen. Außerdem erleichtert die schriftliche Fassung die Weiterverarbeitung der Informationen in späteren Phasen.

Weitere Moderationstechniken sind z.B:

Kärtchenabfrage: Alle Gruppenmitglieder erhalten Kärtchen, auf die sie ihren Beitrag notieren können. Wichtig ist dabei die Leserlichkeit der Karten, so daß pro Karte nur eine Idee, mit dickem Filzstift geschrieben werden sollte. Die Karten werden anschließend eingesammelt und bearbeitet.

Zuruftechnik: Die Moderatoren notieren die Beiträge und Ideen für alle sichtbar an einer Tafel, einem Flipchart etc., die die Gruppenmitglieder ihnen zurufen. Kritisch ist hierbei, wenn der Wortlaut durch die Moderatoren verändert wird ohne das Einverständnis dazu zu holen.

Clustern: Die durch Zuruf oder Kartenabfrage gesammelten Beiträge werden sortiert und unter gemeinsamen Oberbegriffen zusammengefaßt. Ziel ist es fokussiert weiterarbeiten zu können.

Mindmap: Ausgehend von einer Kernidee werden weitere Ideen gesammelt, die durch Linien mit der Kernidee verbunden werden.

Punkten: Stehen mehrere Alternativen zu Wahl, erhalten die Gruppenmitglieder 3-7 Punkte (je nach Alternativenanzahl). Anschließend dürfen sie damit die Alternativen gewichten, in dem max. 2 Punkte auf eine Alternative geklebt werden dürfen.

Brainwriting, bzw. 6-3-5-Methode: 6 Teilnehmer schreiben jeweils 3 Lösungsvorschläge auf ein Blatt Papier innerhalb 5 Minuten. Dann wird das Blatt an den rechten Partner

weitergegeben und es beginnt von vorn. Ideen dürfen dabei weiterentwickelt oder neu gesponnen werden.

Eine umfassende Sammlung von Moderationstechniken ist bei Van Gundy (1988) zu finden, detaillierte Fallstudien bei Schwabe (1995).

Moderationswerkzeuge und -materialien

Moderationswerkzeuge und -materialien erleichtern die Kommunikation in der Gruppe, da z. B. einzelne Beiträge visualisiert werden können, und die Moderation, da z. B. der geplante Arbeitsablauf sichtbar gemacht werden kann. Hierzu können ganz unterschiedliche Medien und Materialien eingesetzt werden. Einige gängige klassische Werkzeuge sollen kurz vorgestellt werden:

1. Moderationspinwände und -karten: Moderationspinwände sind mit Filztafeln, die üblicher Weise mit Packpapier bezogen werden. Auf sie wird mit bunten Faserstiften geschrieben und gemalt, genauso wie kleine bunte Papierrechtecke, -kreise oder -ovale, Moderationskarten genannt, angesteckt werden. Vorteilhaft sind die vielfältigen Möglichkeiten der Gestaltung und Verwendung dieser Tafeln und Karten.
2. Flipchart: Dies sind transportable Ständer, an denen 70*100 cm große Papierblöcke, sogenannte Flipchartblöcke, angebracht werden. Auf ihnen kann dann ebenfalls mit dicken Faserstiften geschrieben und gemalt werden. In aller Regel sind sie kleiner als Moderationspinwände und bieten nur sehr begrenzt Schreibfläche.
3. Overhead-Projektor und Folien: Diese Projektionsgeräte für Darstellungen auf Klarsichtfolien werden mit speziellen Stiften beschrieben. Vorteil ist, dass die Klarsichtfolien jederzeit aufgelegt werden können. Nachteil, dass sie nicht durchgängig sichtbar bleiben können.

Diesen Medien ist zwei Nachteile gemeinsam: die Dokumentation und die Wiederverwertbarkeit. Meist müssen sie die Ergebnisse in händischer Form in elektronische Versionen gebracht werden. Aber auch die begrenzte Schreibmöglichkeit, die oft nur Stichworte erlaubt, ist ein Handicap. Nicht zuletzt deshalb wurden elektronische Werkzeuge zur Sitzungsunterstützung entwickelt. Eine Moderationssoftware stellt beispielsweise GroupSystems dar (vgl. das Kapitel zur Sitzungsunterstützung). Diese bietet eine Reihe von Tools, die zur Sammlung von Beiträgen auf elektronischen Karten, der Clusterung dieser, aber auch der Bewertung der einzelnen Beiträge oder gebildeten Beitragsgruppen eingesetzt werden können. Vorteil ist hier, dass unbegrenzte Schreibmöglichkeiten bestehen und die Ergebnisse direkt ohne weitere Arbeit elektronisch dokumentiert sind. Nachteilig ist beispielsweise, dass Teilergebnisse nicht sichtbar im Raum aufgehängt werden können oder auch dass manche Personen immer noch vor der Nutzung von Computern zurück schrecken.

Moderation und CSCW

Sobald Gruppen mit mehr als fünf Personen zusammenarbeiten, bedürfen sie der Moderation; in Kleingruppen mag es noch ausreichen, wenn irgendein Teilnehmer diese Rolle übernimmt und sich dabei allein auf seine Erfahrung und Intuition verläßt. Mit zunehmender Gruppengröße steigt aber der Bedarf für eine professionelle Moderation. Diese Erkenntnis ist unabhängig davon, ob die Zusammenarbeit mit CSCW-Werkzeugen unterstützt werden oder nicht. Die Forschung zum Einsatz von CSCW-Werkzeugen leidet stark darunter, dass sie häufig versucht, einen direkten Zusammenhang zwischen dem Einsatz von CSCW-Werkzeugen und dem Erfolg der Zusammenarbeit herzustellen (vgl. z. B. die Ausführungen zur Produktivitätswirkung von CSCW). Dabei kommt es wesentlich darauf an, wie die Werkzeuge eingesetzt werden, und damit wesentlich um die Moderation der Zusammenarbeit. Dabei erweitern CSCW-Werkzeuge den Gestaltungsspielraum von Moderatoren erheblich,

insbesondere wenn es sich um spezielle Werkzeuge für moderierte Sitzungen handelt (vgl. Kapitel Sitzungsunterstützung). Gruppenaktivitäten können einfacher parallelisiert werden (vgl. Kapitel Parallelität), Einzelaktivitäten können anonym bleiben (vgl. Kapitel Anonymität) und das bearbeitete gemeinsame Material ist flexibler und leichter auffindbar (vgl. Kapitel gemeinsames Material). Die Moderation beginnt zur Zeit, sich aus ihrer Nische zur Unterstützung von Workshops herauszubewegen und andere Bereiche der Zusammenarbeit mitzuerfassen. Am deutlichsten wird dies bei der Umorientierung der Lehrerrolle beim computerunterstützten kooperativen Lernen (vgl. Kapitel CSCL, Schenk&Schwabe 2000). Hier ist der Einsatz von Computersystemen insbesondere dann sinnvoll, wenn der Dozent den Frontalunterricht aufgibt und sich weitgehend auf die Rolle eines Moderators zurückzieht.

Literatur

Cohn, R. C. (1994): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion - Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 12. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart, 1994.

Cohn, R. C.; Farau, A. (1984): Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Klett-Cotta, Stuttgart 1984.

Cohn, R. C.; Matzdorf, P. (1992): Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion. In: Löhmer, C.; Standhardt, R. (Hrsg.): TZI - Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Klett-Cotta, Stuttgart, 1992, S. 39-93.

Feix, Nereu: Moderationsmethoden und Synaplan, 2. Auflage, Mannheimm, von Brandt Verlag 1992.

Freudenreich, D. (1997): Lebendiges Lernen mit der Themenzentrierten Interaktion (TZI). In: Kunert, K. (Hrsg.): Neue Lernmethoden für pädagogische Berufe. Schneider, Hohengehren, Baltmannsweiler, 1997, S. 41-68.

Gruppenarbeit. Metaplan-Reihe, Heft 2., Quickborn, o.D.

Hartmann, M.; Rieger M.; Luoma M. (1999): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim u. Basel 1999.

Jacobs, R.: Real Time Strategic Change, San Francisco, Berrett-Koehler Publ. 1994

Jungk, Robert; Müller, Norbert R.: Zukunftswerkstätten. München, Goldmann Verlag 1983

Klebert, K.; Schrader, E.; Straub, W.: Moderationsmethode, Windmühle GmbH Hamburg 1985.

Langmaack, B.; Braune-Krickau, M. (1995): Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 5. Auflage, Psychologie Verlags-Union, Weinheim, 1995.

Lewin, K.: Field theory in social sciences, Dorwin Cartnright New York 1951.

McGrath, J. (1984): Groups: Interaction and Performance. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1984.

Nunamaker, J. et al.: Electronic meetings to support group work. In: Communications of the ACM, Vol. 34, Nr. 7 July (1991a), S. 40 - 61.

Osborne, A.: Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking, 2. Auflage, Scribners, New York 1957.

Owen, H.: Open Space Technology, Berrett-Koehler, San Francisco 1996.

Petri, K.: Let's Meet in Open Space! - Die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation, in: Organisationsentwicklung Nr. 2, (1996), S. 56-65.

Quickborn, 1973.

Schenk, B.; Schwabe, G.: Auf dem Weg zu einer Groupware-Didaktik. In: Reichwald, R.; Schlichter, J.: Verteiltes Arbeiten – Arbeit der Zukunft – Tagungsband der D-CSCW 2000, Teubner Stuttgart et al. 2000 S. 63-76.

Schnelle, E. (o.D.): Metaplan-Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für Gruppenarbeit. Metaplan-Reihe, Heft 2., Quickborn.

Schnelle E. (1973): Metaplan-Zielsuche: Lernprozeß der Beteiligten und Betroffenen, Quickborn.

Schnelle E.: Metaplan-Zielsuche: Lernprozeß der Beteiligten und Betroffenen,

Schnelle, E.: Metaplan-Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für

Schwabe, G. (1995): Objekte der Gruppenarbeit. Ein Konzept für das Computer Aided Team. Dt. Univ.Verlag Gabler, Wiesbaden 1995.

Seifert, J.W. (1995): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. 7. Auflage, Gabel 1995.

Simon, H.: Administrative behavior, The Macmillan Company, New York 1948.

Simon, H.: The new science of management decision, rev. ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs 1977.

Van Gundy, A.: Techniques of structured problem solving, 2. Auflage, Van Nostrand Reinhold, New York 1988.

Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1974): Menschliche Kommunikation. 4. Auflage, Hans Huber, Bern u.a. 1974 (erste Auflage ist von 1969).

Weisbord, M. J.; Janoff, S.: Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. Berrett-Koehler, San Francisco 1995.

Zur Bonsen, M. (1994): Führen mit Visionen: der Weg zum ganzheitlichen Management. Gabler, Wiesbaden 1994.