

Schäfer, Yvonne

**Book Part**

## Moderation als Unterstützung innovativer Planungsprozesse

**Provided in Cooperation with:**

ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft

*Suggested Citation:* Schäfer, Yvonne (2009) : Moderation als Unterstützung innovativer Planungsprozesse, In: Dannenberg, Peter Köhler, Hadia Lang, Thilo Utz, Judith Zakirova, Betka Zimmermann, Thomas (Ed.): Innovationen im Raum - Raum für Innovationen: 11. Junges Forum der ARL, 21. bis 23. Mai 2008 in Berlin, ISBN 978-3-88838-348-9, Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, pp. 159-168

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59447>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Yvonne Schäfer

## Moderation als Unterstützung innovativer Planungsprozesse

### Gliederung

- 1 Zusammenhang Moderation und innovative Planungsprozesse
- 2 Methoden und Beispiele aus der Praxis
  - 2.1 Auftrag klären
  - 2.2 Selbstwahrnehmung der Gruppe fördern
  - 2.3 Meinungen und Sichtweisen sammeln
  - 2.4 Lernen ermöglichen
  - 2.5 Methode richtig wählen
- 3 Fazit

### Literatur

Moderation und Beratung in der Planung sind ein wachsender Markt, in den vom Bund geförderten Naturschutzgroßprojekten<sup>1</sup> sogar Voraussetzung.

Ist jedoch ein innovativer und akzeptierter Planungsprozess automatisch gewährleistet, wenn man eine externe Moderation hinzuzieht? Ein externer Blick mit kommunikativem und methodischem Know-how kann dazu beitragen, gute Voraussetzungen für innovative Lösungen in Planungsprozessen zu schaffen.

In diesem Beitrag geht es darum, wie Moderation von Planungsprozessen zu Innovation beitragen kann und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen können. Der Beitrag stützt sich dabei auf Erfahrungen aus Praxisbeispielen des Moderations- und Beratungsbüros team ewen (Darmstadt).

### 1 Zusammenhang Moderation und innovative Planungsprozesse

Innovative Planungsprozesse als solche sind nicht planbar. Nach Ibert hat die öffentliche Planung allenfalls ein Instrumentarium entwickelt, mit dem es möglich ist, „Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen die Wahrscheinlichkeit größer wird, strukturelle Neuerungen zu entdecken und durchzusetzen“ (Ibert 2004). Der Einsatz dieser Instrumente darf jedoch nicht mit einer Garantie für Innovationserzeugung im Planungsprozess gleichgesetzt werden.

Zu den Innovation begünstigenden Rahmenbedingungen zählt beispielsweise eine relative Ergebnisoffenheit im Planungsprozess. Voraussetzung dafür ist, Grenzen der Planungsmöglichkeiten transparent zu machen, um den möglichen Korridor für die Aus-

---

<sup>1</sup> Naturschutzgroßprojekte teilen sich in zwei Phasen: In einer ersten Phase geht es vor allen Dingen darum, einen Pflege- und Entwicklungsplan zu erstellen und Akzeptanz dafür bei den Beteiligten zu erwirken. Nur wenn der Plan Akzeptanz findet, beginnt die zweite Phase der Umsetzung. Die erste Phase wird durch eine Moderation begleitet.

■ Moderation als Unterstützung von Planungsprozessen

gestaltung aufzuzeigen. Ebenso ist die Bereitschaft bei den Akteuren, sich auf einen Lernprozess einzulassen, eine Voraussetzung, um überhaupt andere Sichtweisen wahrzunehmen und einen konstruktiven Umgang damit zu finden. Insbesondere Organisationsformen wie Runde Tische, Sonderarbeitsgruppen und Beiräte bieten die Chance, ein gutes Ausgangsklima für Innovation entstehen zu lassen (vgl. Abb. 1).

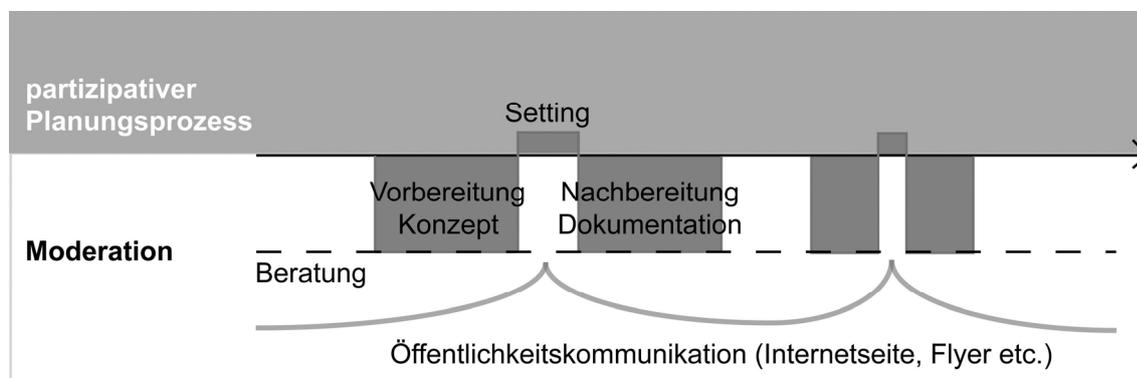
Abb. 1: Rahmenbedingungen für innovative Planungsprozesse



Durch den Einsatz professioneller Moderationsmethoden können die in Abbildung 1 dargestellten Rahmenbedingungen vorbereitet und aktiv unterstützt werden. Versteht man Moderation nicht als reine Gesprächsführung einzelner Veranstaltungen, sondern als Prozessbegleitung und -gestaltung, kann diese einen wesentlichen Beitrag zu innovativen Planungsprozessen leisten.

Neben der Beratung zum gesamten Prozess sind die Konzeptentwicklung einzelner Prozessbausteine, die Gestaltung des konkreten Settings (Ablauf, Räumlichkeit, Sitzordnung etc.) und die Dokumentation der (Zwischen-) Ergebnisse mögliche Aufgaben von Moderation. In jüngerer Zeit wird der Moderator verstärkt auch als Experte für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit (Flyer, Internetseiten etc.) wahrgenommen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Moderation als Prozessbegleitung und -gestaltung



Moderation wird im Rahmen von Planungsprozessen zunehmend nachgefragt und eingesetzt. Die Erfahrung aus der Praxis eines Moderations- und Beratungsbüros zeigt, dass Gründe für die Beauftragung einer externen Moderation im Wesentlichen sind,

dass die Auftraggeber sich komplexen Anforderungen gegenübersehen, die neuartige Arbeitsformen generieren, in denen es keine eindeutigen hierarchischen Strukturen gibt und neue Gruppenkonstellationen zusammenkommen.

Insbesondere Organisationsformen wie Runde Tische, Beiräte oder Sonderarbeitsgruppen, die explizit zu einer Fragestellung eingerichtet werden, stellen neue Konstellationen von Arbeitsgruppen dar, die gemeinsam zu einem Thema arbeiten sollen. Hier treffen Leute aus unterschiedlichen thematischen Bereichen und Zuständigkeiten mit verschiedenen Sichtweisen auf das Problem aufeinander. Typisch für die Anfangsphase ist, dass der Umgang unter den Gruppenmitgliedern zunächst unklar ist (Warum ist XY auch in der Gruppe? Was sollen wir gemeinsam erarbeiten?), es gibt keine klaren Verantwortlichkeiten (Wer macht was? Wer hat für was den Hut auf?) und keiner will – beziehungsweise soll – die Führung übernehmen.

Eine externe Moderation kann genau hier Starthilfe leisten, indem sie durch ihre fachliche Unabhängigkeit und Allparteilichkeit die richtigen Fragen stellen kann, um zu Beginn Arbeitsauftrag und Vorgehen zu klären und mögliche Konflikte anzusprechen. Durch Klärung der Verantwortlichkeiten kann ein Moderator die Akteure in ihrer Abstimmung unterstützen und somit ein effektives Arbeiten gewährleisten.

Anknüpfungspunkte für Moderation sind daher

- die Offenlegung von Interessen und Positionen,
- die Sammlung von Meinungen, Sichtweisen,
- die Klärung von Verantwortlichkeiten,
- die Organisation von Lernprozessen, das heißt andere Sichtweisen erkennen und verstehen sowie die eigene (Sichtweise) überdenken.

## 2 Methoden und Beispiele aus der Praxis

Verschiedene Methoden können je nach Kontext dazu beitragen, die in der Einleitung genannten Aspekte zu gestalten und so zu günstigen Rahmenbedingungen für innovative Planungsprozesse beizutragen.

### 2.1 Auftrag klären

Zu Beginn eines Planungs- bzw. Arbeitsprozesses ist es wichtig zu klären, was genau der Auftrag an die Moderation ist und was die Rahmenbedingungen der Ausgangssituation sind. Schwingen geheime Aufträge mit, sind diese zu thematisieren und es ist ein Umgang damit zu vereinbaren. Für die Moderation als Prozessbegleitung ist es wesentlich, sich im Vorfeld ein genaues Bild von der Situation zu machen, in die man als externer Dienstleister hinzukommt und unterstützend wirken soll. Fragetechniken aus der systemischen Beratung (vgl. von Schlippe/Schweitzer 2000) helfen, relevante Informationen beim Auftraggeber und weiteren Akteuren abzufragen. Zum Beispiel: Was würden Sie Ihrem Kollegen erzählen, wenn das Projekt aus Ihrer Sicht ein voller Erfolg war? Was müsste passieren, damit das Projekt an die Wand fährt?

### 2.2 Selbstwahrnehmung der Gruppe fördern

Nach Klärung des Auftrags mit dem Auftraggeber kann es passieren, dass es in der Gruppe selbst unklare Gruppen- und Zieldefinitionen gibt. Fragen wie „Was soll hier eigentlich passieren? Warum bin ich eigentlich hier? Was hat der Akteur XY hier zu suchen?“ tauchen auf und müssen offen diskutiert werden.

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass es wichtig ist, diese Anfangsphase bewusst zu gestalten, da hier der Grundstein für die weitere Zusammenarbeit gelegt wird. Ein gemeinsames Ziel formulieren, ein gegenseitiges Kennenlernen sowie die Abfrage von Erwartungen an die Arbeitsgruppe stehen hierbei im Mittelpunkt.

Verschiedene Methoden ermöglichen es, die Selbstwahrnehmung innerhalb der Gruppe zu fördern. So kann es ein Einstieg sein, räumliche Aufstellungen (vgl. Mehr 2003) zu nutzen. Man lässt die Gruppe sich entlang einer Linie aufstellen, verknüpft mit Fragen wie „Wer ist wie lange dabei? Wer hat wie viel Erfahrung zu bestimmten Themen?“

Bild 1: Aufstellung im Raum



Foto: Yvonne Schäfer

Wenn Vertreter aus verschiedenen Akteursgruppen anwesend sind, kann man beispielsweise die Teilnehmer im Raum entsprechend aufstellen lassen (z. B. Wissenschaft, Politik, Verwaltung) und die Gruppenzusammensetzung diskutieren. Die räumliche Abbildung der Antworten führt zu einer bewussten Wahrnehmung der Gruppe, auch wenn die Information den einzelnen bereits bekannt sein mag. Es bietet Anlass, über die Situation zu sprechen, und gibt dem Moderator die Möglichkeit, die Situation zu verstehen und Auffälligkeiten anzusprechen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Nutzung von Bausteinen zur Aufstellung der Ist- und Soll-Situation. Diese Methode hat ihren Ursprung in der systemischen Beratung. Bausteine in unterschiedlichen Formen stehen für Personen oder Themen. Diese werden durch die Teilnehmer aufgestellt und in Beziehung zueinander gesetzt. Man kann damit Situationen, wie sie im Moment wahrgenommen werden oder in Zukunft sein sollen, abbilden. Diese Methode kann als Anlass dienen, um über Situationen unbefangener sprechen zu können (Wo sind Hürden, Hemmnisse? Wo bestehen bereits Partnerschaften?). Bausteine zu positionieren und zu verschieben fällt häufig leichter als Zusammenhänge in Worte zu fassen.

Bild 2: Aufstellung mit Bausteinen



Foto: Yvonne Schäfer

Ein anderer Ansatz legt den Fokus auf das gegenseitige Kennenlernen der Gruppenmitglieder, die in neu eingerichteten Arbeitsgruppen aufeinander treffen. In Kleingruppen tauschen sich die Teilnehmer zur eigenen Rolle und ihren Interessen aus. Parallel dazu werden sie fotografiert und füllen eine Art Steckbrief zu ihrer Person aus. Die Bilder werden direkt vor Ort in Passfotogröße ausgedruckt und auf die „persönlichen Steckbriefe“ geklebt. In einer anschließenden Pause werden die Steckbriefe für alle sichtbar als eine Art Galerie in dem Raum aufgehängt, sodass man sich über die Gesamtheit der Teilnehmer einen Eindruck verschaffen kann und mit weiteren Teilnehmern außerhalb der eigenen Kleingruppe ins Gespräch kommt.

Bild 3: Steckbriefe – Galerie



Foto: Yvonne Schäfer

Klarheit über den Auftrag der Gruppe und das Kennenlernen anderer Teilnehmer und Interessenlagen sind enorm wichtig, um eine gute und produktive Arbeitsbasis in neuen Gruppenkonstellationen zu schaffen und den Blick für die anderen zu öffnen.

Eine gut funktionierende Arbeitsgruppe ist ein erster Schritt dahingehend, dass die dort generierten Innovationen auch außerhalb des Kreises weitergelebt werden und ihre Umsetzung finden.

### **2.3 Meinungen und Sichtweisen sammeln**

Grundsätzlich geht es in Arbeitsgruppen darum, über verschiedene Meinungen und Sichtweisen zu diskutieren und zu einem bestenfalls gemeinsam getragenen Ergebnis zu kommen. Moderation kann hier dahingehend unterstützen, dass Meinungen „unter gleichen Bedingungen“ gesammelt und für die Ergebnisfindung aufbereitet und strukturiert werden. Das heißt, jeder sollte zu Wort kommen, alles wird erfasst und unterschiedliche Meinungen werden dokumentiert.

Je nach Kontext können verschiedene Methoden mit unterschiedlichen Zielsetzungen zum Einsatz kommen. Moderation im Sinne einer Prozessbegleitung hat Erfahrungswerte, wann welche Methode sinnvoll ist und inwieweit eine Anpassung an die spezifischen Rahmenbedingungen notwendig ist. Letztendlich bieten Methoden ein Muster, das spezifisch ausgestaltet werden muss und bei Bedarf mit weiteren Elementen ergänzt werden kann.

In einem Beteiligungsprozess zur Aufstellung eines Bebauungsplans (Wohngebiet) wurde die Methode „Schreibgespräch“ (alias World Café) (vgl. Brown/Isaacs 2007) bei der Auftaktveranstaltung eingesetzt. Es ging bei der Veranstaltung darum, die Bürger über das Verfahren zu informieren, sie mit ihren Wünschen, Befürchtungen und Ideen „abzuholen“ und für den Beteiligungsprozess zu gewinnen. Für das Schreibgespräch wurden Tische mit Papiertischdecken bespannt. Jeder Tisch hatte eine der folgenden Fragen zum Thema zu beantworten: „Wie kann das Wohngebiet in zehn Jahren aussehen? Was verbinden Sie mit dem Gebiet, wie es heute ist? Wie wirkt sich ein neues Wohngebiet auf die Gemeinde aus?“ Die Teilnehmer wechselten von Tisch zu Tisch und schrieben Ihre Anmerkungen direkt auf die Tischdecken, nahmen zustimmend oder ablehnend Bezug auf niedergeschriebene Notizen.

So konnten in kurzer Zeit und in einer geselligen Atmosphäre die Wünsche, Befürchtungen und Anregungen der Bürger eingefangen und verfügbar gemacht werden. Auch wurden Schwerpunktthemen schnell erkennbar und konnten direkt im Anschluss in der Diskussion benannt werden. Das nicht alltägliche Setting, nämlich auf Tischdecken zu schreiben und von Tisch zu Tisch zu wandern, ließ eine kreative und offene Atmosphäre entstehen. Außerdem konnte jeder zu Wort kommen – auch diejenigen, die sich in einer großen Runde nicht einbringen würden.

Bild 4: Schreibgespräch – Auftaktveranstaltung Beteiligungsverfahren (1)



Foto: Yvonne Schäfer

Bild 5: Schreibgespräch – Auftaktveranstaltung Beteiligungsverfahren (2)

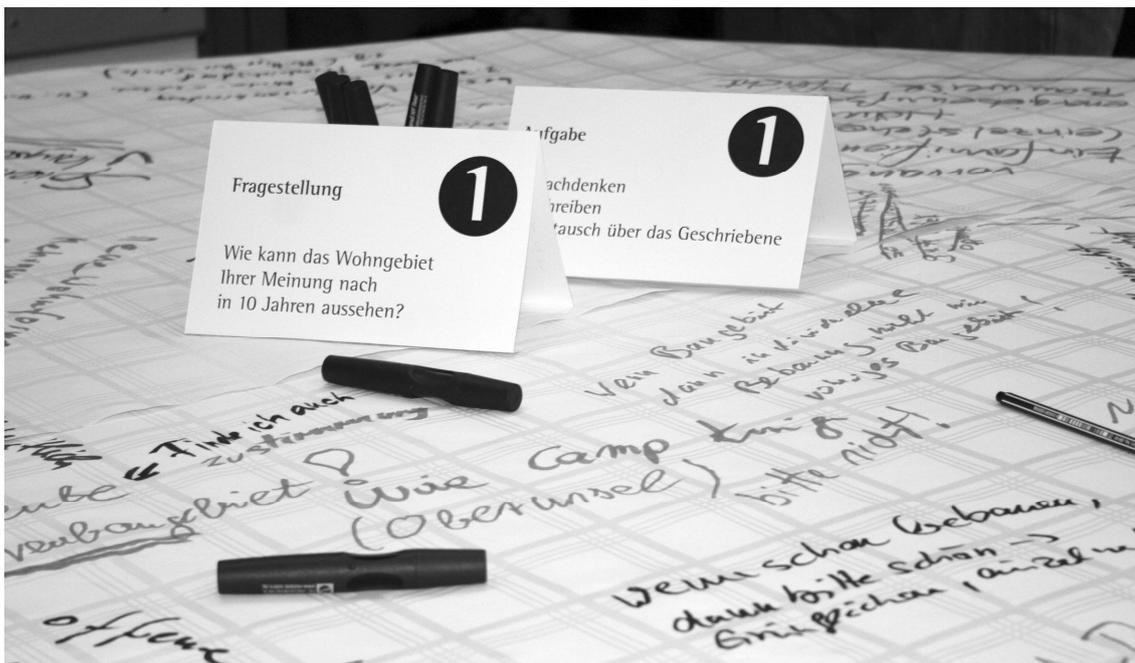


Foto: Yvonne Schäfer

Einer ähnlichen Vorgehensweise folgt die Methode „Crea Space“ (vgl. El Hachimi/von Schlippe 2003). Die Methode ist insbesondere für Expertengruppen geeignet, in denen Fachthemen tiefer gehend bearbeitet werden sollen. In diesem Fall sind Fragestellungen verschiedenen Moderationswänden mit je einem Gastgeber zugeordnet. Die Kleingruppen wechseln von Wand zu Wand. Der Gastgeber stellt jeder Gruppe die bisherigen Anmerkungen zusammenfassend vor und ergänzt weitere Aspekte. Durch die Gastgeber ist ein effektives und ergebnisorientiertes Arbeiten gewährleistet. Die Teilnehmer kommen ins Gespräch und lernen im Prozess neue und andere Sichtweisen kennen.

Bild 6: Crea Space – Forschungsgruppe mit Experten und Vertretern aus Kommunen



Foto: Yvonne Schäfer

Eine mögliche Ergänzung zu Sitzungen stellen internetgestützte Plattformen dar, auf denen Meinungsbilder erzeugt werden können.

Die Bahn plant eine ICE-Neubaustrecke zwischen den Regionen Rhein-Main und Rhein-Neckar. Für die Stadt Darmstadt stellt sich die Frage, wie die Trasse im Stadtgebiet bei einer Anbindung an den Darmstädter Hauptbahnhof verlaufen sollte. Hierzu wurde ein ICE-Beirat eingerichtet, um mit Bürgerinitiativen, Naturschutzverbänden und Vertretern der Stadt über die Frage zu diskutieren, wie die Trassenführung im Stadtgebiet verlaufen soll, und an die Stadt eine Empfehlung abzugeben. Die Sitzungen des Beirats finden in den Abendstunden statt und haben eine volle Tagesordnung.

Im Vorfeld einer Sitzung des ICE-Beirats gab es die Möglichkeit, die in der Diskussion befindlichen Varianten im Mitgliederbereich auf einer internetgestützten Plattform zu kommentieren. Das Meinungsbild der Beiratsmitglieder wurde aufbereitet und auf der Sitzung zur Diskussion gestellt. Die ergänzende Arbeitsplattform ermöglichte ein effektives Arbeiten in der Sitzung und brachte auch Konflikte zu Tage, da nicht alle ihre Meinung auf der Plattform formuliert hatten.

Auch im größeren Rahmen kann man die Vorteile internetgestützter Beteiligungsformate nutzen, so zum Beispiel die Online-Plattform zum Kölner Bürgerhaushalt 2007 (<https://buergerhaushalt.stadt-koeln.de>).

Jeder konnte Vorschläge dazu abgeben, für welchen Zweck die Stadt Köln in den Feldern „Sport“, „Grünflächen“, „Straße, Wege und Plätze“ Geld ausgeben soll und wofür nicht. Durch ein Bewertungssystem konnte man über die Vorschläge abstimmen. Die ersten 100 Vorschläge wurden durch die Verwaltung fachlich geprüft.

Über 10.000 Teilnehmer generierten über 4.900 Vorschläge, die überwiegend konkret ausformulierte Ideen beinhalteten. Die Anzahl der Vorschläge ist beeindruckend. Allerdings entscheidet darüber, ob man dieses Vorgehen als einen Beitrag zu einem innovativen Planungsprozess bezeichnen kann, die Frage, wie offen und ernsthaft damit in Verwaltung und Politik umgegangen wird.

## 2.4 Lernen ermöglichen

Neben der Anforderung an die Moderation, verschiedene Meinungen zu sammeln, zu strukturieren und zur Diskussion zu stellen, ist es zu fachlich komplexen Fragestellungen notwendig, Lernprozesse zu organisieren. Im Rahmen der Prozessbegleitung des ICE-Beirats Darmstadt wurde ein Workshop zur Klärung fachlicher Fragen veranstaltet, der Antworten auf Fragen wie „Wie sieht der Kurvenradius aus? Ist diese Trassenführung umsetzbar? Wo liegen Naturschutzgebiete?“ finden sollte. Teilnehmer waren geladene Experten, Vertreter der Stadtverwaltung und die Mitglieder des Beirats.

Bei der Diskussion kam die Methode „Fish Bowl“ (vgl. <http://www.partizipation.at/fishbowl.html>, Stand 31.10.2008) zur Anwendung. Hierbei gibt es einen Innen- und einen Außenkreis. Im Innenkreis wird diskutiert. Hier sitzen Experten und der Moderator. Ein bis zwei Stühle sind frei für Teilnehmer aus dem Außenkreis, um an der Diskussion teilzunehmen.

Das Besondere ist der mögliche Wechsel von der Beobachter- in die Mitdiskutantenrolle – dies regt die Diskussion an und strukturiert diese. Eine Kombination aus Information und Diskussion ist der Mehrwert. Anstelle von Vorträgen interviewt der Moderator die Experten, und durch die Möglichkeit sich einzumischen entsteht eine lebendige Diskussion.

Erfahrungen aus dem Workshop waren, dass ein enormer Lerneffekt bei allen Beteiligten festzustellen war und bestimmte Ausschlusskriterien (FFH-Gebiete, Kurvenradien), die eine Entscheidung beeinflussen werden, verständlicher wurden.

Bild 7: Fish-Bowl – Fachworkshop ICE-Beirat



Foto: Yvonne Schäfer

## 2.5 Methoden richtig wählen

Die Handwerkskunst von Moderation ist es, die Methoden dem Kontext angemessen anzuwenden und variieren zu können. Für jeden Kontext muss die geeignete Methode gefunden werden und es ist immer wieder neu zu überlegen, wer dadurch einbezogen und was dadurch erreicht werden soll. Da die Rahmenbedingungen so ausschlaggebend sind, ist kein Konzept einfach auf eine andere Situation übertragbar. Die Evaluation des

Methodeneinsatzes spielt hier eine wichtige Rolle, um Erfahrungswerte zu dokumentieren und in Teilen für weitere Aufträge verfügbar zu machen. Auch die Frage, ob man es mit Bürgern, Fachleuten oder Funktionsträgern zu tun hat, beeinflusst die Methodenauswahl, da hier unterschiedliche Ansprüche und Anforderungen an eine Moderation gelten. Entspricht es Bürgern als Laien, eher „spielerisch“ zu arbeiten, ist für Profis (Politiker, Fachleute, Unternehmen) häufig eine „ernsthaftere“ Arbeitsform geeignet.

### 3 Fazit

Moderation schafft nicht per se innovative Ergebnisse. Durch methodisches und kommunikatives Know-how können jedoch innovative Planungsprozesse unterstützt werden. Eine Prozessbegleitung durch eine Moderation kann ein Klima schaffen, das Innovationen begünstigt. Moderation ist unter Anwendung der beschriebenen Methoden ein Baustein zur Schaffung guter Voraussetzungen, um einander zu verstehen.

Ob die Ergebnisse eines Planungsprozesses als innovativ gelten, entscheidet sich erst durch deren Umsetzung. Auf die Notwendigkeit, Ergebnisse an bestehende Prozesse anzuschließen und zu verwerten, kann Moderation hinweisen und mögliche Folgen darlegen. Der Handlungsspielraum ist hier jedoch begrenzt, da Moderation nur Empfehlungen aussprechen kann.

Die Ergebnisse, im Sinne der Moderation, sind im besten Fall innovativ, wenn die Zusammenarbeit, die sich zuvor als schwierig gestaltet hat, durch eine externe Moderation ermöglicht wird. Gerade in neuen Gruppenkonstellationen ist zu Beginn eine Moderation sinnvoll. Ein frühzeitiger Einbezug einer Moderation ist ratsam, um vorab schwierige Situationen vermeiden zu können. Später kann die Funktion des Moderators durch Gruppenmitglieder übernommen werden und die Moderation begleitet den Prozess weiter beratend.

Moderation hat vielfältige und querschnittsorientierte Qualifikationen vorzuweisen und muss sich in ihrer Profession immer wieder neu erfinden, um als Unterstützung innovativer Planungsprozesse wirken zu können.

### Literatur

- Brown, J.; Isaacs, D. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg.
- El Hachimi, M.; von Schlippe, A. (2003): Crea Space – eine Methode zur Entwicklung des kreativen Potenzials in Teams und größeren Gruppen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 10, Nr. 2, S. 137-144.
- Ibert, O. (2004): Zur Arbeitsweise und Reichweite innovationsgenerierender Planungsverfahren. In: Planungsrundschau, H. 9, S. 18-43.
- Mahr, A. (2003): Konfliktfelder – wissende Felder. Systemaufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit. Heidelberg.
- von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2000): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.