

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Metaplan Moderation

Die Metaplan-Moderation • Was ist ein Workshop- und was ist keiner? • Großkonferenzen – Trends und Potenziale • Konfliktmoderation • Web-Konferenzen und Internet-Workshops • Visualisierung mit Beamern auf Großkonferenzen

Quickborn, 2013

Moderation

Die Metaplan-Moderation

Prinzipien der Metaplan-Moderation	4
Die Rolle des Moderators	4
Moderation und Beratung	5

Was ist ein Workshop – und was ist keiner?

Kriterien guter Workshops	6
Der Metaplan-Workshop	6
Techniken der Workshop-Gestaltung	7
Visualisierung im Metaplan-Format	7
Wechsel von Kleingruppenarbeit und Plenum	8
Abschluss und Folgeaktivitäten bei Workshops	8
Der Workshop als Prozessschritt	9

Großkonferenzen – Trends und Potentiale

Führungskräfte tagungen und -Konferenzen: Mobilisierung, Interaktion und Diskurs	10
Metaplan-Großgruppenmoderation: Vielfalt mit stringenter Gesamtdramaturgie	10
Workshops auf Großkonferenzen	11
Mit Konferenzen Veränderungsprozesse gestalten	11

Konfliktmoderation

Web-Konferenzen und Internet-Workshops

Visualisierung mit Beamern auf Großkonferenzen

Moderation

Einsatzmöglichkeiten für Metaplan Workshops

Workshops sind Treffen unter Anwesenden zur planerischen oder konzeptionellen Arbeit. Sie zielen auf einen Ergebniskorridor, der vorher vorgedacht und strukturiert werden muss. Workshops dienen der Strategieentwicklung, Ideenfindung, Abstimmung zwischen unterschiedlichen Auffassungen oder aber dem Durchdringen komplexer Sachverhalte. Sie können handlungsorientiert sein (*was müssen wir jetzt tun?*) und im gleichen Atemzug reflektierend (*welche Schlüsse ziehen wir?*).

Grosskonferenzen

Grosskonferenzen sind Tagungen, die sich durch ein Maximum an Interaktion und inhaltlicher Qualität auszeichnen. Alle Teile sind dramaturgisch vorgedacht und vorbereitet. So haben die Diskussionen auf einer Grosskonferenz einen Rahmen innerhalb dessen sich die Gespräche entfalten können. Dank der Metaplan Visualisierung können die Ergebnisse festgehalten und weiter bearbeitet werden.

Konfliktmoderation

Hinter jedem Konflikt steckt eine Ursache. Konfliktmoderation versucht den sachlichen Kern des Konfliktes freizulegen und dadurch die Emotionen zu entschärfen, die einer Lösung im Wege stehen.

Virtuelle Moderation

Virtuelle Teams, Kommunikation unter Menschen, die sich an verschiedenen Orten befinden: Die Metaplan Methodik lässt sich heute auch in virtuellen Konferenzräumen im Netz nutzen, wenn es darum geht, Aussagen zu formulieren, zu strukturieren und zu bewerten.

Digitale Moderation

Visualisierung ist heute mit Metaplan nicht mehr allein auf die Karte angewiesen. Bildschirm und Beamer erlauben es auch mit Großgruppen interaktiv zu arbeiten bei denen sich das gewohnte Moderationsmaterial nicht mehr nutzen lässt.

Die Metaplan-Moderation

Schon vor der Gründung des Unternehmens Metaplan im Jahr 1972 wurde von den Beratern des „Quickborner Teams“ die Methode entwickelt, die später als „**Metaplan-Moderation**“ einen hohen Bekanntheitsgrad erlangte.

Die **Metaplan-Moderation** wurde als Handwerkszeug entwickelt, um in **komplexen Beratungsprojekten** mit einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder erfolgreich sein zu können. Außerhalb unseres Unternehmens wurde die Metaplan-Moderation zum Synonym für die aktive Beteiligung aller Teilnehmer an der Gruppenarbeit. Dies greift jedoch zu kurz.

Metaplan hat die Moderation von vornherein als „**Stakeholderorientierte Moderation**“ entwickelt: Dies ist eine intervenierende Moderation, die die Denkgebäude im **Diskurs** beeinflussen und so **Verständigung** zwischen ihnen herstellen will.

Prinzipien der Metaplan-Moderation

Schon vor der Gründung von Metaplan im Jahr 1972 entwickelten seine Gründer die **Metaplan-Moderation** als Mittel zur Bewältigung komplexer Beratungsprojekte. Metaplan hat seither stets den Ansatz einer intervenierenden Moderation vertreten. Ihre wichtigsten **Prinzipien** sind:

- Halte den **Kurs**: Visualisiere die Gespräche simultan und konsequent mit und vermeide so, dass man sich im Workshop im Kreise dreht.
- **Entflechte** verschiedene Gedankengänge und **ordne** sie erneut: Schaffe eine nachvollziehbare Übersicht, wie die Dinge zusammenhängen.
- **Stimuliere**, dass Zweifel und Widerstände gegen neue Ideen offen geäußert werden: Dies schafft Raum für eine Bewertung und führt schließlich zur Akzeptanz.
- Lasse dich nicht auf abstrakte Ideen ein: Kläre stets, was der **faktische Kern** ist, was Meinung und was die Absicht einer Aussage.
- Komme am Ende zu **nachhaltigen** und **ausführbaren Aktionen**: Sichere, dass diese Aktionen aus der Sicht derer, die sie umsetzen sollen, Sinn ergeben.

Die Rolle des Moderators

Ein Moderator ist **nicht neutral**. Er führt die Teilnehmer und gibt dem kollektiven Denken eine Struktur. Er will zu **Einsichten** verhelfen und **neue Handlungsmöglichkeiten** eröffnen.

Die Rolle des Moderators ist keinesfalls die eines unterhaltsamen Conferenciers, der die Unterhaltung einfach in Gang hält. Er sorgt für eine **disziplinierte Diskussion**, hat die entscheidenden Arbeitsschritte vorüberlegt und strukturiert die Inhalte vor. Außerdem macht er **Widersprüche sichtbar** und **baut Verständigungsbrücken** zwischen den Akteuren.

Die Moderation verlangt zugleich nach einem Organisator, Didaktiker und Gesprächsführer. Moderatoren, die sich damit begnügen unter Berufung auf ihre Neutralität, nur das Wort zu erteilen und das Gesagte mitzuschreiben bringen das kollektive Denken nicht weiter. Ein Gespräch zu moderieren ist

nicht Selbstzweck für den Moderator. Als Moderatoren sehen wir uns in einem Modus der Beratung arbeiten, die unseren Kunden einen greifbaren Mehrwert bietet.

Moderation und Beratung

Wir regen die Teilnehmer an, Ihre **eigenen** Lösungen zu finden. Wir führen die Diskussionen an die „**blinden Flecken**“, die man bisher nicht sehen konnte. In diesem Sinne sind wir Moderatoren und **Berater**.

Ausgehend von den Ideen und Vorstellungen der einbezogenen Akteure werden **gemeinsame Konzepte** entwickelt. Dies ist mehr, als einfach nur den kleinsten gemeinsamen Nenner zu bestimmen: Das Ergebnis sind neue oder veränderte Einsichten, die von allen getragen werden. Sie basieren auf einem **gemeinsamen** Verständnis.

Wir führen die Diskurse an die **kritischen Punkte** – jene, über die nicht hinreichend nachgedacht wird, die man aber bearbeiten muss, wenn man an das Problem herankommen will. Und wir erhellen undeutliche Gedanken. Damit fördern wir **Einsichten** in Lösungsmöglichkeiten.

Wir mischen uns durch Hinterfragen inhaltlich ein, ohne selbst Lösungen vorzugeben. So stimulieren wir durch unsere **Moderation** die Beteiligten, ihre **Lösungen selbst finden**.

Was ist ein Workshop – und was ist keiner?

In der englischen Wortbedeutung ist ein „**Workshop**“ ursprünglich die **Werkstatt** eines Handwerkers. Im Deutschen werden unter dem Begriff höchst unterschiedliche Formen der Arbeit in Gruppen vermischt. Unkoordinierte Diskussionen, Präsentationsschlachten, Belehrungsmonologe aber auch Expertenvorträge mit Fragerunde werden immer wieder als Workshops bezeichnet, auch wenn diese keine der Charakteristika eines Workshops im Sinne von „Werkstatt“ aufweisen.

Ein Workshop ist demnach **etwas anderes** als ein Seminar, bei dem die Vermittlung von Kenntnissen oder Wissen im Vordergrund steht. Auf einem Workshop geht es um mehr als nur um Vermittlung und Austausch. In **moderierten Workshops** kommen Menschen zusammen, die gemeinsam **Strategien entwickeln, Probleme lösen** oder voneinander lernen wollen. Je stärker dabei Interaktionen zwischen den Teilnehmern ausgelöst werden und je weniger Vorbereitetes präsentiert wird, desto mehr **neue Erkenntnisse** gewinnen die Teilnehmer durch das **Lernen voneinander**.

Die **Entwicklung** von **Workshop-Methoden** sind maßgeblich vom Unternehmen **Metaplan** beeinflusst worden. Von ersten Ansätzen in „interdisziplinären Planungsteams“ bis hin zu den heutigen Online-Workshops bauen die Planung und der Ablauf eines klassischen Workshops auf unserer **langjährigen Erfahrung** und **empirischer Testung** auf.

Kriterien guter Workshops

In Anlehnung an die Wortbedeutung im Englischen kennzeichnet einen Workshop:

- In einem Workshop wird etwas **erarbeitet**.
- Aus dem **Austausch** unter den Teilnehmern entstehen **neue Ergebnisse, Einsichten** und **Ideen**, die es so vorher nicht gegeben hat.
- Die Arbeit in einem Workshop ist handwerklich geprägt, d.h. spezifisch, detailliert und stellt **hohe Ansprüche an die Qualität**.

Diese Kriterien sind in der herkömmlichen Art der Kommunikation nur schwer zu erfüllen. Damit ein Workshop gelingt, braucht es wie beim Handwerk die **richtigen Werkzeuge** und eine **bewährte, aber flexible Vorgehensweise**. Und es braucht jemanden, der durch **Moderation** die inhaltliche Zielführung in einem Workshop sicherstellt.

Der Metaplan-Workshop

Metaplan hat in seinen Beratungsprojekten Workshops seit jeher intensiv genutzt. Die **Entwicklungen** in Gestaltung und Nutzbarmachung von **Workshops** wie auch deren Moderation wurde maßgeblich von **Metaplan** beeinflusst.

Werkzeuge, Methoden und Systematiken für das Gelingen von Workshops wurden bis zur Perfektion entwickelt. Die Metaplaner verstehen, sie virtuos zu handhaben. Einen **Metaplan-Workshop** kennzeichnet eine **besondere Vorgehensweise** in Vorbereitung und Durchführung.

Die **Hauptmerkmale** eines solchen Workshops sind:

- **Arbeitsfragen** werden gemeinsam erarbeitet
- **Moderierte** Gespräche
- **Visualisierung** im Metaplanformat
- Inputs zur Lenkung von **Aussprachen**
- Steuern durch **vorüberlegte Fragen**
- **Kleingruppen** arbeiten nach einem gemeinsamen Schema
- Wechsel zwischen **Kleingruppen** und **Plenum**
- **Sondierung** von Meinungen im Vorfeld
- **Abschluss** und **Folgeaktivitäten**

Techniken der Workshop-Gestaltung

Sondierung und Arbeitsfragen für einen Workshop

Die exakten **Arbeitsfragen** werden erst im Workshop mit den **Teilnehmern** erarbeitet. Doch damit man im Workshop selbst die wirklich „**heißen**“ **Themen** bearbeiten kann, ist es häufig notwendig, ein Themengebiet im Vorfeld in **Sondierungsgesprächen** genau zu umreißen. Die Sondierungen können in Gruppengesprächen, Interviews oder Webconferences stattfinden.

Vorüberlegte Fragen

Die **Leitfragen** eines Workshops und die verwendeten Interaktionstechniken sind durch den Moderator und die Auftraggeber des Workshops genauestens **vorüberlegt**. So wird der **Austausch** unter den Anwesenden gezielt angeregt, der Workshop erhält **Ziel** und **Richtung**.

Moderierte Gespräche

Die Gespräche in einem Workshop werden **moderiert**: Der Diskussionsleiter lenkt das Gespräch im Sinne einer **gemeinsamen Lösungsfindung** und sorgt für eine besonders **intensive Interaktion** zwischen den Teilnehmern. Sie zielt nicht auf oberflächlichen Konsens, sondern auf eine **gemeinschaftliche Bearbeitung** der Widersprüche und Meinungsunterschiede.

Lenkung von Aussprachen

Inputs, Kommentierungen, Synthesen etc. werden auf vorbereiteten Postern im Metaplanformat in einen Workshop eingebracht. Dabei werden **Rückäußerungen** der Teilnehmer bewusst **provoziert** und direkt auf den Informationspostern **dokumentiert**. Dies sorgt für eine tiefere Auseinandersetzung und hilft, Kontroversen zu **entpersonalisieren** und zu **versachlichen**.

Visualisierung im Metaplan-Format

Wesentliches Element der Methode von Metaplan ist die **laufende Visualisierung** aller Beiträge auf Stellwänden mittels **Packpapierpostern** und **Karten** in verschiedenen Formen und Farben.

Visualisiert werden sowohl alle Diskussionsbeiträge während eines Workshops als auch die Beiträge, die vor dem Workshop ausgearbeitet wurden. Auf diese Weise lassen sich komplexe

Gedanken **aufgliedern** und **strukturiert** bearbeiten. Einzelne Ideen und Aussagen lassen sich ordnen und neu **in Beziehung zueinander** setzen. Der **Gesprächsverlauf** wird für alle sichtbar dokumentiert und strukturiert. So kann deutlich mehr **Komplexität** verarbeitet werden.

Alle vor und während des Workshops entstandenen Poster werden anschließend mit einer speziellen Technik fotografiert. So entstehen hochwertige **Fotoprotokolle**, die den Workshopverlauf und seine Ergebnisse **nachvollziehbar** und **übersichtlich** dokumentieren.

Wechsel von Kleingruppenarbeit und Plenum

Metaplan-Workshops werden im **Wechsel** von **Kleingruppenarbeit** und Diskussionen im **Plenum** organisiert. Die Maxime dazu lautet: „Die Kleingruppe denkt vor, im Plenum wird nachgedacht.“ So lassen sich verschiedene Arbeitsrichtungen parallel verfolgen. Und es lässt sich eine große Zahl an Ideen, Ansätzen und Kommentaren **sammeln**, die anschließend im Plenum durch ein Fegefeuer der **gemeinsamen Bewertung** gehen.

Durch das Wechselspiel von Rede und Gegenrede werden die noch nicht zu Ende gedachten Ansätze und ersten Ideen **weiterentwickelt**. Der **Moderator** sorgt parallel dafür, Ergebnisse und weiterführende Ansätze festzuhalten und ggf. kritisch zu hinterfragen.

Das Sammeln von Anregungen in den Kleingruppen und die anschließende gemeinsame Durchsprache braucht seine Zeit. Unter einem Tag lässt sich ein Workshop nicht durchführen. Kürzere Treffen würden wir deshalb eher als „moderierte Gespräche“ bezeichnen.

Abschluss und Folgeaktivitäten bei Workshops

Jeder Workshop sollte konkrete Aufgaben und gemeinsame Aktivitäten der Teilnehmer zum Gegenstand haben. Folglich stehen am Ende eines Workshops **konkrete Vorhaben, Arbeitsaufträge** oder **Themen**, die die Teilnehmer in der Zukunft **weiterentwickeln** wollen. Diese müssen für die unmittelbare Zusammenarbeit von Bedeutung sein. Ist dieses **Relevanzniveau** nicht vorhanden, ist ein Workshop wenig nützlich.

Erkenntnisse aus dem Workshop sollten sogleich in einer **Aktivitätenliste** festgehalten werden und in **Folgeaktivitäten** münden, die von „**Kümmerern**“ weitergeführt werden. Wichtig ist, dass diese sich für das Nachverfolgen der Umsetzung verantwortlich fühlen. „Kümmerer“ müssen deshalb nicht alles selbst tun, aber ggf. die Umsetzung vorantreiben.

Beim Abschluss eines Workshops ist darauf zu achten, dass die Aktivitäten möglichst konkret formuliert werden. Oft ist es auch besser den ersten **konkreten Schritt** zu beschreiben und weniger das große, in der Zukunft liegende Ziel. Neben Terminen und dem Zeitrahmen, sollte man ebenso reflektieren mit welchem Aufwand sich die Kümmerer realistischere Weise ihren neuen Aufgaben widmen können.

Der Workshop als Prozessschritt

Ein Workshop ist immer Teil eines kleineren oder größeren **Prozesses**, der mindestens aus **drei** Schritten besteht:

1. **Kontraktgespräch**
Es dient der Zielklärung und Steuerung
2. **Sondierungen**
Perspektiven und erste Ideen verschiedener Teilnehmer werden erhoben
3. **Workshop**
Verschiedene Perspektiven und Ansatzpunkte werden zusammengeführt und weiter entwickelt.

Bei **komplexeren Fragestellungen** sollte eine **Reihe von Workshops** abgehalten werden. Sie sind Teil eines **diskursiven Prozesses**, in dem die Analyse, Beratung und Gestaltung von Organisationen, Strukturen und Regeln Hand in Hand gehen. Durch das Ineinandergreifen von Workshops, Sondierungen und Kontraktgesprächen wird eine **hohe Dynamik** gewährleistet.

Für das **Vorantreiben** von **Veränderungsprozessen** sind Workshops das Mittel der Wahl. Auf Workshops lassen sich neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln und zugleich abstimmen. Die Moderation von solchen Change-Prozessen muss dabei ein **Gleichgewicht** finden zwischen wünschenswerter Veränderung, mikropolitische Durchsetzbarkeit und fachlicher Expertise. Workshops haben zudem eine wichtige **Maintenance-Funktion**. Sie bewirken eine rationale und zielgerichtete **Überprüfung** und Anpassung von Mustern, die sich in der Zusammenarbeit eingeschlichen haben – seien dies verfestigte Denkgebäude, überholte Routinen oder Widerstände.

Grosskonferenzen – Trends und Potentiale

Tagungen, bei denen die oberste Führungsriege ausschließlich in endlosen Reden die neue Linie **verkündet**, sind in Unternehmen inzwischen **selten** geworden. Heute geht es bei Führungskräfte- und Strategie-Tagungen kaum noch ohne **Interaktion, Aktivität** und **Mobilisierung**. *Outdoor Activities*, gemeinsame Spiele und beeindruckende Kulissen geben den Zusammenkünften der Führungskräfte oft ein imposantes Gepränge.

Häufig dienen diese Elemente aber allein der **Zerstreuung** der Teilnehmer und stehen dann unvermittelt neben dem Vortragsreigen der „old school“. Sei es entweder, weil es die Veranstalter nicht besser wissen, sei es, weil das obere Management mit „Brot und Spielen“ einer tiefer gehenden Auseinandersetzung mit der Mannschaft aus dem Wege gehen will.

Das **Potential**, das darin liegt, eine **Konferenz** als **diskursiven Prozess** anzulegen, wird oft nicht genutzt. Stattdessen werden häufig hohe Summen für die ästhetische Gestaltung des Tagungsortes und für Vergnügungsaktivitäten ohne inhaltliche Rückkopplung ausgegeben. Mit **Metaplan** gehen Sie **andere Wege**. Zentrale Prinzipien von Großkonferenzen und –Tagungen von Metaplan sind: **Einbeziehung** vieler Hierarchieebenen, **Vorstrukturierung** des Ablaufs, Festlegung eines **Zielkorridors** durch das Management, **Konfrontation** mit Inputs und Meinungen sowie **Debatte** und Erarbeitung von **Lösungen**.

Führungskräfte tagungen und -Konferenzen: Mobilisierung, Interaktion und Diskurs

Metaplan gehört zu den Pionieren der Unternehmensberatung in Deutschland. Seit jeher haben wir **Führungskräftekonferenzen, Tagungen** und **Events** als Teil unserer Architekturen für **diskursive Beratung** gestaltet. Auch als punktuelle Maßnahme ist jede Großkonferenz so konzipiert, dass sie zur **Veränderung** von Denkmustern, zur **Mobilisierung** für **Zukunftsthemen** und zur **Auseinandersetzung** mit Inhalten beiträgt. Großgruppenmoderation ist für die Mobilisierung von großen Organisationen heute nicht mehr wegzudenken.

Dies gelingt durch **Erfahrung** und **Professionalität** bei der Durchführung und Vorbereitung. **Metaplan** führt seit mehr als drei Jahrzehnten Konferenzen und Führungskräfte tagungen mit bis zu 1.000 Teilnehmern durch. Solche Veranstaltungen brauchen eine gründliche Vorbereitung. Diese darf sich auf keinen Fall allein auf die Tagungslogistik beschränken. Der wirkliche **Mehrwert**, der die Tagungen und Konferenzen à la Metaplan von anderen unterscheidet, ist nicht nur die Qualität der Moderation, sondern die **inhaltliche Strukturierung**, die durch die Metaplan-Berater im Vorfeld genau abgestimmt wird. Eine Metaplan-Konferenz ist deshalb mehr als nur ein Event – es ist eine inhaltlich gelenkte und **orchestrierte Inszenierung**, die **Ergebnisse** bringt.

Metaplan-Großgruppenmoderation: Vielfalt mit stringenter Gesamtdramaturgie

Metaplan-Konferenzen nutzen eine Vielzahl von Elementen, wie sie mittlerweile auch von anderen Formaten für Großgruppen aufgegriffen wurden und unter Bezeichnungen wie *Open Space*, *Zukunftswerkstatt*, *Real Time Strategic Change* oder *Appreciate Inquiry* zur Anwendung kommen. Keines dieser Elemente wird aber allein in der Lage sein, den größtmöglichen Nutzen aus einer Konferenz zu ziehen. **Entscheidend** sind vielmehr die **richtige**

Auswahl und **Kombination** unterschiedlicher **Elemente** im Hinblick auf Absicht und Ziel einer Konferenz sowie ihre Einbindung in eine **inhaltliche Gesamtdramaturgie**.

Ein Beispiel für ein bewährtes Element von Großgruppenmoderationen ist der **Informationsmarkt**: Er ist Urvater aller heutigen Formen von **Großgruppenmoderation** und interaktiver Konferenzmethodik. Der Metaplan-Informationsmarkt ermöglicht es, Veranstaltungen mit **über 1.000 Teilnehmern** durchzuführen. Diskutiert wird in Gruppen von **15-30 Personen** an **Ständen** zu vorbereiteten Themen. Jedes **Standthema** ist dramaturgisch aufbereitet und auch von nicht-professionellen **Moderatoren** aus den eigenen Reihen zu moderieren. Zwei- bis dreimal wechseln die Teilnehmer die Gruppen. Im **Plenum** werden schließlich die Ergebnisse der Debatten noch einmal vorgestellt und diskutiert.

Workshops auf Großkonferenzen

Workshops können nicht nur für die Weichenstellung, Abstimmung und Ausrichtung von komplexen Prozessen und Projekten dienen (*siehe auch [Workshops](#)*). Sie eignen sich auch hervorragend als **Rückgrat von Großkonferenzen** wie Konferenztage, Führungskräfteveranstaltungen, Strategie-meetings und anderen Events.

Durch eine Reihe von **parallelen Workshops** lassen sich verschiedene Themengebiete bearbeiten und vertiefen. Durch das **Rotieren der Teilnehmer** wird sichergestellt, dass jeder zu verschiedenen Themen beiträgt und unterschiedliche Ansatzpunkte für ein Vorhaben durchdenkt. Für die Vorbereitung sind auch in diesen Fällen Sondierungsgespräche und eine genaue Planung der **Workshop-Dramaturgien** nötig (vgl. hierzu: [Workshops](#))

Grundvoraussetzung dafür, Großkonferenzen mit Workshops zu gestalten, ist allerdings die Absicht, ein Höchstmaß an **inhaltlicher Auseinandersetzung** über **konkrete Sachthemen** führen zu wollen. Für die Gestaltung von großen Events, bei denen es in erster Linie auf Unterhaltung und das Beeindrucken der Teilnehmer ankommt, eignen sich Workshops nicht.

Mit Konferenzen Veränderungsprozesse gestalten

Idealerweise ist eine **Konferenz kein isoliertes Ereignis**, das zu regelmäßigen Anlässen zelebriert wird. Die Konferenz ist eine **hochwirksame Interventionsform** in Veränderungsprozessen, wenn sie richtig eingesetzt wird. Auf Konferenzen werden Vorarbeiten zusammengetragen, bewertet und neu gebündelt. Gleichzeitig werden die Weichen für die Zukunft gestellt und neue Denkmuster und Sichtweisen in der Organisation verankert. Großgruppenmoderation wird dadurch zu einem wichtigen Instrument für alle Changeprozesse.

Will man sicherstellen, dass sich etwas bewegt, sollte etwa ein Drittel der Teilnehmer durch **Interviews** und **Sondierungsgruppen** in die Planung der Grosskonferenz eingebunden werden. Kommt es eher darauf an, erste Denkanstöße zu geben oder den Beginn einer Auseinandersetzung zu initiieren, ist häufig auch weniger Aufwand ausreichend. Deshalb sind die **Absichten** und **Beweggründe**, die den Auftraggeber einer Konferenz bewegen, am Beginn des Prozesses genauestens **herauszuarbeiten**. Meist ist es sinnvoll, nach einer kurzen Reihe von Sondierungsgesprächen in der Organisation noch einmal die Richtung zu korrigieren.

Soll Wandel sich nachhaltig etablieren, darf man es aber nicht bei der einen großen Konferenz belassen. Die dort formulierten **Initiativen** müssen **nachgehalten** und **vorangetrieben** werden. Dies macht eine deutliche Einbindung bzw. Nachdruck durch die oberste Führungsebene nötig. Idealerweise etabliert sich ein **Prozess**, in dem durch regelmäßige Treffen der **Fortgang** der verschiedenen Initiativen **kontrolliert** und ggf. **angepasst** wird. Über die Fortschritte sollte dann berichtet werden – am besten wieder in der Form einer Großkonferenz.

Konfliktmoderation

In jedem Konflikt liegt eine **Chance**. Etablierte **Handlungsmuster** werden dadurch **herausgefordert**. Und es findet eine Auseinandersetzung statt, die für eine Organisation einen Mehrwert haben kann, wenn sie durch Konfliktmoderation in die **richtigen Bahnen** gelenkt wird.

Wir sehen Konflikte als Ausdruck von strukturellen **Zwängen**, **Missverständnissen** und dem Aufeinanderprallen verschiedener **lokaler Rationalitäten** an. Die Lösung für Konflikte liegt deshalb **nicht in der Psyche** der handelnden Personen. Der Moderator sollte in einer Konfliktsituation deshalb stets versuchen den rationalen Hintergrund aus der Perspektive der Stakeholder zu erkennen.

Aus diesem Grund moderieren wir in konfliktbehafteten Situationen immer entlang der **Sachthemen**. So machen wir die verschiedenen lokalen Rationalitäten der Akteure in einem Konflikt wechselseitig **nachvollziehbar**. Wir arbeiten mit ihnen heraus, welche Spielräume die andere Seite hat und wo man sich auf ein **gemeinsames Vorgehen** einlassen kann. Wir moderieren im Sinne der **Vertrauensbildung** und sorgen dafür, dass ein Konflikt zu einem gemeinsamen **Verständnis** führt. Dieses stellt die Zusammenarbeit auf eine **neue Basis**.

Web-Konferenzen und Internet-Workshops

Virtueller Konferenzraum

Wir binden Teilnehmer an **unterschiedlichen Orten** ein, indem wir Diskussionen in Webkonferenzen **simultan** über **Telefon** und **Internet** führen und **visualisieren**.

Die Vorteile dieser virtuellen Art der Moderation sind dieselben wie bei einer Diskussion unter Anwesenden: Alle können die Ergebnisse **mitverfolgen**, komplexe Sachverhalte lassen sich **strukturieren**, Einwände können sofort **aufgenommen** werden. Schließlich entsteht ein von allen erarbeitetes **gemeinsames Protokoll**.

Internet-Workshops

Für einen bestimmten Nutzerkreis lassen sich **virtuelle Metaplantafeln** aufstellen. Hier können Teilnehmer Antworten, Kommentare oder Ergänzungen zu Elementen abgeben, die sich anklicken lassen. Ein Moderator überträgt die Beiträge regelmäßig, andere Teilnehmer können darauf reagieren. Es entsteht eine **zeitversetzte, virtuelle** Interaktion.

Visualisierung mit Beamern auf Großkonferenzen

Die digitale Moderation mit dem Beamer nutzen wir auf Großkonferenzen mit bis zu mehreren hundert Personen – bei dieser Größe können die Teilnehmer Papierposter nicht mehr lesen. Diese Form der Großgruppenmoderation erlaubt es eine Leinwand wie eine Metaplan-Tafel zur Visualisierung und Strukturierung von Gesprächen zu nutzen. Auf der Leinwand vorbereitete Inputs oder Ergebnisse aus Arbeitsgruppen, können so gleich kommentiert und ergänzt werden.

Wir bilden Diskussionsbeiträge, Fragen, Kommentare, Blitze etc. per **Software** (Microsoft Office Visio) und **großer Leinwand** ab. Der **Moderator** leitet die Diskussion und formuliert die Beiträge. Der **Visualisierer** notiert diese auf einem Arbeitsbildschirm und schiebt mit der Maus die fertige Karte auf den für die Teilnehmer sichtbaren Bildschirm, die große Leinwand. Die Beiträge müssen dann nur noch gespeichert werden und sind sofort zum Versand oder zur Weiterbearbeitung bereit.