

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

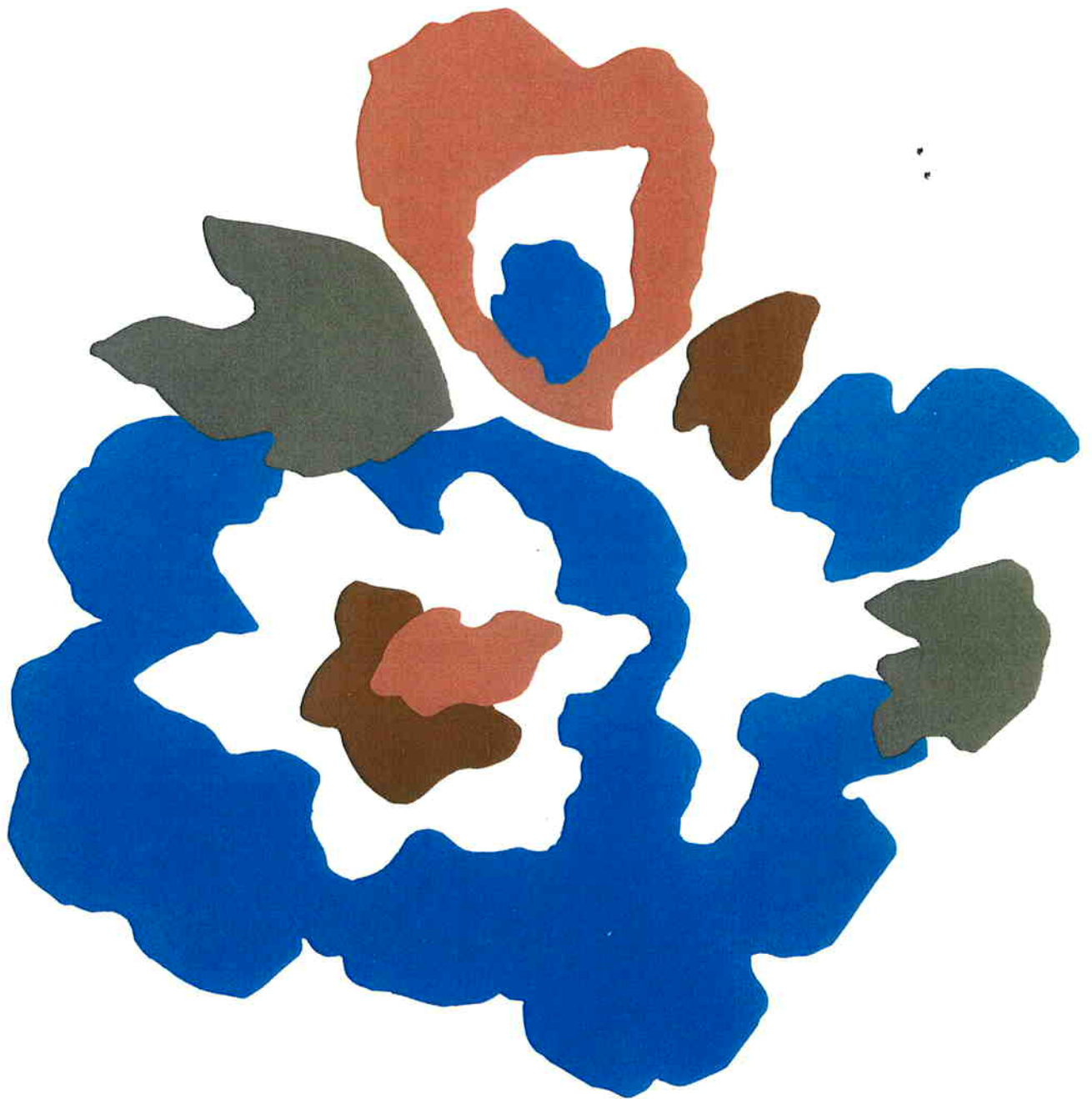
Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Der Informationsmarkt. Eine Metaplan-Methode

Metaplan-Reihe, Heft 8, Quickborn 1981

**Der
Informationsmarkt
eine
Metaplan-Methode**



1987

Metaplan-Reihe Heft 8



**Der
Informationsmarkt
eine
Metaplan-Methode**

Eberhard Schnelle

mit Beiträgen von :

Uwe Jens Bruhn

Renate Engel

Dr. Klaus Hinst

Günther Niggemann

Dr. Marlis Thiersch

Metaplan-Reihe Heft 8

Inhalt

	Seite
I Der Informationsmarkt - ein Instrument zur Beteiligung großer Gruppen an der Planung	
Wie kam es zu den ersten Informationsmärkten?	7
Ein Erklärungsversuch für Entstehung und Bedarf von Informationsmärkten	9
Ein Informationsmarkt - was ist das?	13
Der Sinn von Informationsmärkten - Warum neue Formen der Beteiligung?	17
Der Informationsmarkt - ein Instrument der Organisations-Entwicklung	18
Der Informationsmarkt als Vehikel für einen besseren Kooperationsstil	19
Vom Wagnis, einen Informationsmarkt zu veranstalten	20
II Vorbereitung der Moderatoren	
Bericht aus der Startphase eines großen Informationsmarktes	21
Moderatoren	22
Moderation in der Vorbereitung - Von der Sagehaltung zur Fragehaltung	24
Moderatoren-Training	26
Lernkatalog für Stand-Moderatoren	27
Spielregel-Katalog	30
Verhaltenshinweise für Moderatoren	31
Erarbeiten einer Stand-Dramaturgie	32
III Nach dem Ereignis - Ergebnisse, Folgerungen	36
IV Der Informationsmarkt als Teil von Führungskräfte-Tagungen	
Ziel von Führungskräfte-treffen	38
Vorbereitung der Themen für die Tagung	39
Vorbereitungsschritte und -methoden	42
Müssen die Teilnehmer eines Informationsmarktes 'gesteuert' werden?	46
Gesamtdramaturgie einer Tagung,	50
Vorträge, Reden, Podiumsdiskussionen, Reflexionsphasen zwischen den Marktrunden, Ergebnis-Szenario, Abendveranstaltungen,	
Folgerungen aus der Tagung	
Nutzen von Firmentagungen	52
V Aus der Quickborner Experimentier-Werkstatt	
Wie man Verhaltensfragen bewußt macht - Ausschnitt aus einem Szenenstück	55
Gespräch über Theater und Szenenspiel in der Problemlösung	56
Theater im Wandel	61
Kongreß-Zentrum für interaktionelle Begegnungen	68
VI Zusammenfassung	70

Vorwort

Wir begannen die Niederschrift zu diesem Heft im Frühjahr 1980, unmittelbar nach dem bisher größten Informationsmarkt, den wir mitgeplant und mitgestaltet haben. Ich benutze den Ausdruck 'mitgestaltet' deshalb, weil unser Auftraggeber mit uns bereits eine achtjährige Erfahrung mit Informationsmärkten hat. Informationsmärkte sind in diesem Unternehmen Bestandteil der Führungskonzeption. Die Experimentier- und Innovations-Bereitschaft des Auftraggebers erlaubte es uns, weit über das sonst übliche Maß der Problem-Definition und der Lösungssuche hinaus, an den Widerständen zu arbeiten, die jeder Lösung komplexer Probleme in der vielgliedrigen Organisations-Struktur eines großen Unternehmens entgegenstehen. Mit anderen Worten: dieser Informationsmarkt beschäftigte sich mit Sachproblemen und den ihnen zugrundeliegenden Beziehungsproblemen gleichzeitig. Auf dem Gebiet der Beziehungs- und Verhaltensfragen beriet uns bei diesem Markt Dr. Klaus Hinst. Seine Ideen sind durch direkte Mitarbeit, aber auch indirekt durch den Einfluß, den er auf uns Metaplaner seit mehreren Jahren ausübte, in die Seiten des Hefts eingegangen.

Möge dieses Heft die Einsicht fördern, daß alle Sachprobleme letzten Endes in uns selbst, in unserem Verhalten begründet sind. Und daß wir uns um Kooperationsweisen bemühen müssen, die Verständigung untereinander und Verständnis füreinander fördern.

Quickborn, Januar 1981

Eberhard Schnelle

I Der Informationsmarkt – ein Instrument zur Beteiligung großer Gruppen an der Planung

Wie kam es zu den ersten Informationsmärkten ?

Anfang der Siebziger Jahre arbeiteten wir in einem Betrieb des Schwermaschinenbaus mit Einzelfertigung. Fertigungsingenieure hatten die Produktions-Kapazität der Werkstätten durch neue Maschinen drastisch gesteigert. Die Steuerung der Fertigung durch Datenverarbeitung sollte zu zusätzlichem Produktivitätsgewinn führen: Liegezeiten der Halbfertigteile sollten verkürzt, Zwischenlager minimiert, wenn nicht aufgelöst und Engpässe im voraus erkannt werden.

Dieser Schritt, der eine Kompetenz-Verlagerung von der Ebene der Meister und Vorarbeiter zu 'werkstattfernen' Büros der Arbeitsvorbereiter, Systemanalytiker und Programmierer bewirkte, verlief natürlich nicht ohne Spannung zwischen den Gruppen. Wir hatten den Auftrag, hier zu helfen.

Wir verstanden unsere Aufgabe so, daß wir nicht selber Ziele und Maßnahmen aufgrund eigener Analysen entwickeln wollten, um sie dann einer Leitung oder deren Organen vorzuschlagen. Wir verstanden uns als Gesprächshelfer für alle Beteiligten und Betroffenen. Die allerdings zählten nach Hunderten. Wie spricht man mit vielen hundert Menschen? Wie bezieht man ihre Meinungen ein? Wie nutzt man ihre Erfahrungen? Wie lassen sich von Gruppen, die ihre Konflikte nicht offen aussprechen, gemeinsame Ziele entwickeln?

Die Idee zum ersten Informationsmarkt war geboren. Wir luden zeitweilig 50 Meister

und 20 Betriebsingenieure zu einem Gespräch ein, bei dem jeder – ein kommunikationstechnisches Wunder, an das wir zunächst selbst nicht glaubten – wirklich zu Wort kommen konnte. Diese interaktionellen Meetings, die veranstaltet wurden, um Probleme zu diskutieren, taufte wir dann 'Informationsmarkt'.

Der zweite Auftrag ließ nicht lange auf sich warten. Das Management eines deutschen Großbetriebes war 1971 zum ersten Mal zusammengerufen worden. Es war ein betriebsinterner Kongress, der den zentralen Kräften des gewaltigen Unternehmens entgegenwirken sollte. Das Top-Management stellte die Ziele fürs kommende Jahrzehnt vor. Alle waren befriedigt, nur mit dem Umstand unzufrieden, daß von den 800 Geladenen äußerst wenige – als Vortragende – zu Wort kamen. Das Treffen wurde trotzdem so positiv bewertet, daß der Vorstand beschloß, 2 Jahre später einen neuen Kongress für alle Führungskräfte zu veranstalten.

Wir erhielten den Auftrag, einen Entwurf zu liefern, wie ein solcher Kongress für 900 Teilnehmer interaktionell zu gestalten wäre. Ein Vierteljahr später legten wir ein gemeinsam mit Mitarbeitern des Auftraggebers erarbeitetes Modell vor.

Zu den Prinzipien dieses Modells gehörte bereits damals:

1. Alle Kongreßteilnehmer sollen intensiv mitarbeiten (nicht nur mitdiskutieren) können.

2. Die behandelten Themen sollen die Teilnehmer direkt berühren (also weder akademisch, noch sonstwie praxisfern sein).

3. Die Vorbereitung des Informationsmarktes, seine Durchführung und seine möglichen Nachfolgeaktivitäten sollten von den Teilnehmern selbst in die Hand genommen werden.

Der Markt wurde ohne Abstriche durchgeführt. Die Schwierigkeiten der Vorbereitung wurden durch den Erfolg der Veranstaltung mehr als ausgeglichen. Mehr noch: die Schwierigkeiten der Vorbereitung waren der Erfolg der Tagung.

Was damals Experiment war, ist heute im Leben dieser Unternehmung ein Bestandteil des Kooperationsstiles.

Mir ist keine andere Unternehmung bekannt, die in solchem Umfang an sich selbst neue Kommunikations- und Kooperations-Verfahren erprobte; die anders ausgedrückt, nicht nur Mut zu technischer, sondern auch zu sozialer Innovation bewies.

Die nächsten Auftraggeber, die durch Hörensagen von diesem ersten Informationsmarkt erfuhren, wollten den Markt zunächst nur als ein Medium wahrhaben, das ein besserer Nürnberger Trichter ist, besser als es Vor-

träge oder schriftliche Anweisungen je sein können. Kurz, sie wollten Informationsverbreitung im Sinne von Verkündung. Die Interaktion sahen sie schon, aber doch mehr als ein Hilfsmittel, die Konzentration für das zu Vermittelnde wachzuhalten und die Identifikation zu erleichtern.

Konzentration und Identifikation werden in der Tat durch die Informationsmarkt-Methoden gefördert. Wir können heute mit 1000 Menschen drei Tage lang arbeiten, ohne daß eine Ermüdung eintritt. Aber der eigentliche Grund für die große Aktivität auf dem Markt ist nach wie vor in den drei vorher erwähnten Prinzipien zu finden. Die gemeinsame Basis, auf der wir uns - Veranstalter und Planer - treffen, ist die Bejahung der Beteiligung, der Interaktion.

Jeder Informationsmarkt ist ein gemeinsames Produkt gewesen, das zwar formal, aber nicht inhaltlich vorauszusehen war. Damit war dieses Produkt Ergebnis einer Beteiligung, die von der ersten Konzeptionsminute an beginnt.

Die 'Idee Informationsmarkt' steckt nach wie vor in den Anfängen. Sie ist ein Schritt auf dem Weg zur Langfristplanung unter Einbeziehung aller Beteiligten. Sie ist ein Schritt auf dem Weg zu einem besseren Kooperationsstil.

Ein Erklärungsversuch für Entstehung und Bedarf von Informationsmärkten

Wenn wir uns einen beliebigen Großbetrieb ansehen, so lassen sich leicht drei Personengruppen unterscheiden:

1. Die Gruppe der mit den Verhältnissen Zufriedenen. Niemand sollte diese Gruppe gering achten, denn von Salz und Pfeffer allein läßt sich keine gute Suppe kochen. Über diese Gruppe soll hier nicht weiter gesprochen werden.

2. Die Gruppe derjenigen, die glauben, ein hohes Maß an Arbeit zu verrichten; sie sprechen von der 50- bis 60-Stunden-Woche und legen Wert darauf, als unter besonderem Streß stehend anerkannt zu werden. Damit rechtfertigen sie ein weit über dem Durchschnitt liegendes Einkommen; wir finden diese Gruppe vor allem im Management, soweit es karriereorientiert ist. Zum Management werden alle Führungskräfte gezählt; vom Vorarbeiter bis zum Vorstand. Die industrielle Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist wesentlich auf die Fähigkeiten und das Engagement dieser Gruppe zurückzuführen. Ihr prozentualer Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten steigt langsam aber beständig.

3. Die Gruppe derjenigen, die kämpferisch oder heimlich darauf hinwirken, daß die Arbeitszeit weiter reduziert wird, die also von der 35-Stunden-Woche sprechen, von längerem Urlaub und früher Pensionierung. Für diese Reduzierungen fordern sie vollen Lohnausgleich und darüberhinaus eine angemessene Beteiligung an weiteren Produktivitätsfortschritten. Es sind Menschen, die von ihrer Arbeit nicht völlig aufgesogen werden. Ihr ebenfalls hohes Engagement führte zu den sozialen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte.

Wenn wir uns die Arbeit der Gruppe 2 gewissermaßen aus der Sicht von Bewohnern eines fremden Planeten ansehen, so würden wir mit Verwunderung feststellen, daß kräftige Männer einen ganzen Tag lang auf Stühlen sitzen, ihre Kinnladen sparsam bewegen und ab und zu in ihrer Hand ein dünnes Stöckchen halten, mit dem sie zierliche, gekräuselte Linien auf weiße Flächen ziehen. Wir Erdbewohner wissen, daß diese äußere Bewegungsarmut von heftigen inneren Erregungen begleitet wird. Und wir wissen, daß diese Erregungen der notwendige Vorlauf aller materiellen Produktion ist. Wir sprechen dann allerdings nicht von Erregungen, sondern von Forschen, Entwickeln, Planen, von Organisieren und Rationalisieren, von Strategie und Taktik und wie die Umschreibungen des zielgerichteten Informationsaustausches noch alle heißen mögen. Dabei übersehen wir, daß diese Erregungen einen doppelten Charakter haben, den wir jeweils getrennt als Denken oder als Fühlen beschreiben; so, als ließen sich beide Zustände unabhängig voneinander herstellen; so, als könnten Kopf und Herz unabhängig voneinander, zeitlich sauber getrennt, tätig werden. Kurz, wir tun so, als könne der gleiche Mensch tagsüber ein logischer Denker und am Abend ein zärtlicher Fühler sein.

Diese groteske Annahme hat in den Industrieländern zu einer Entwicklung geführt, an die heute noch so recht niemand glaubt: Je weniger wir physisch tun, desto reicher werden wir materiell.

Hier noch einmal in aller Kürze die Fakten: Vor 100 Jahren betrug das jährliche Pro-Kopf-Einkommen der deutschen

Bevölkerung 1639, -- DM in Preisen von 1974; heute beträgt dieses Einkommen 15000, -- DM, also nahezu das Zehnfache. Ähnlich dramatisch sieht die Entwicklung bei der Arbeitszeit aus: Vor 100 Jahren betrug die durchschnittliche Jahresarbeitszeit pro Erwerbsperson 3300 Stunden, heute liegen wir bei 1800 Stunden. Natürlich gilt die letztgenannte Zahl für die erste und dritte Gruppe, die wir unterschieden haben, nur begrenzt.

Der Versuch, die beiden Seinsbereiche - Denken und Fühlen - sauber getrennt zu halten, hat natürlich nicht nur Vorteile mit sich gebracht. Diese Dichotomie hat allerhand auf dem Kerbholz. Hier ist nun nicht der Ort, mit der Aufrechnung zu beginnen.

Die Verfechter dieser Zweiteilung können sicher mit Recht darauf verweisen, daß die Ideen der Rationalisierung, der Technisierung, der Automatisierung, auf die das weltgeschichtliche Wunder der Reduzierung von Arbeitszeit bei gleichzeitigem Produktivitätsanstieg wohl in erster Linie zurückzuführen ist, weiterhin leben und kräftig weiterwirken. Es braucht hier nur das Stichwort 'Mikroelektronik' erwähnt zu werden. Selbst wenn wir uns den nach wie vor erkennbaren Trend der Reichtumsvermehrung bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung als abflachend vorstellen, so ist doch heute schon das 44-Wochen-Jahr, angefüllt mit 'arbeiterleichterten' 35 Stunden, leicht vorstellbar; kurz, das 20.000-DM-Durchschnittseinkommen mit dem 1500-Stunden-Erwerbsarbeitsjahr.

Diese Entwicklung schreitet voran, obwohl wir wissen, daß in allen drei Gruppen, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven, ein unvermeidbares Maß an Leistungsvorenthaltung betrieben wird. Sich einordnen müssen, nicht wissen worum es geht, wenn etwas geändert wird, ist nicht unbedingt luststeigernd. Also muß die Lebensenergie,

die auf Entfaltung der Kräfte drängt, die Selbstbestätigung verlangt, auf Anderes gelenkt werden; die Arbeit ist erlebnisarm, deshalb ermüdet sie.

Die Arbeit muß erlebnisreicher werden, und das trotz fortschreitender technischer Rationalisierung. Individuelle Kreativität und Automation als Widerspruch zu empfinden, ist eingleisiges tayloristisches Denken. Das Medium 'Informationsmarkt' kann diesen Widerspruch überwinden helfen. Er schafft die Voraussetzungen, daß die drei Gruppen auch miteinander arbeiten können, ohne dabei auf die klassischen hierarchischen Kommunikationsformen beschränkt zu bleiben.

Ursprünglich war der Informationsmarkt ein Instrument für die Gruppe 2, für das Management. Ich glaube jedoch nicht, daß es so bleibt. Ich nehme an, daß manageriale Elemente stärker in die Gruppe 1 und 3 eindringen, und zwar in dem Augenblick, wo die technischen Möglichkeiten der Rationalisierung keine großen Produktivitätssprünge mehr erbringen. Leistungssteigerung, wenn sie allgemein gewünscht wird, ist dann auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller arbeitenden Menschen angewiesen. Das bedeutet, daß wir nicht nur die Kreativität und die kooperative Fähigkeit der Gruppe 2 fördern sollten. Wir müssen alle drei Gruppen einbeziehen. Einfallsreichtum und Verantwortung kann nur durch eines gefördert werden: durch Beteiligung an Planung und Gestaltung der Betriebsziele und der Arbeitsabläufe. Solche Beteiligung zeigt sich in 'Mehr-miteinander-sprechen'. Das aber bringt eine neue Flut von Informationen mit sich, derer wir auf klassische Weise nicht Herr werden können. 'Mehr-miteinander-sprechen' führt also nicht automatisch zu einer Verbesserung der Situation. Wir können uns durch Gespräche genauso leicht blockieren wie fördern. Auch hier kann der Informationsmarkt einen Ausweg zeigen.

Der dritte Grund für die Entstehung von

Informationsmärkten ist die schon erwähnte Zweiteilung des Menschen in einen logisch-sachlichen Denker und einen emotionalen Irrationalisten. In der Wirtschaft heißt 'Problemlösen' immer 'Sachprobleme' lösen. Die Sache ist technischer oder wirtschaftlicher Natur. Der Lösungsweg wird durch Aufgabenteilung und Rangeinteilung bestimmt. Diese Praxis bewährt sich, wenn die Probleme technisch-quantitativ bestimmbar sind. Sobald die Probleme nicht nur quantitativ beschreibbar sind, und das sind alle sogenannten komplexen Probleme, reicht dieser Lösungsweg nicht aus.

Hier nützt es wenig, tapfer 'in medias res' zu gehen und die störenden Gefühle aus der Arbeit zu verbannen. Gefühle lassen sich nicht vertreiben. Die Gefühle - nicht verbannt, sondern zugelassen - werden sich als hilfreich für einen kreativen Problemlösungsweg herausstellen.

Im allgemeinen beschreiben wir das Produkt, das aus einer geglückten Gefühlsbearbeitung hervorgeht, als Kunst. Eine künstlerische Produktion kann nie auf eine rationale Basis verzichten - es gibt also keinen nichtdenkenden Künstler. Wohl aber gibt es Denker, die auf eine künstlerische Basis verzichten. Ihre Produkte führen zu technisch-rationaler Einseitigkeit. Sie rufen das hervor, was sie voller Stolz vertrieben haben: Emotionalität - aber außerhalb ihrer Produkte. Die Pächter technisch-wirtschaftlicher Rationalität stehen verdattert und aggressiv jenen Phänomenen gegenüber, die sie selbst geschaffen haben und die sich auf vielgestaltige Weise ihren Ausdruck suchen: die Palette reicht von 'small is beautiful' über 'Atomkraft - nein Danke', über das 'Alternative Leben' schlechthin bis zur 'Humanisierung der Arbeit'.

Technische Innovation hat immer soziale Folgen. Die Umkehrung: 'Soziale Innovation zeigt der Technik neue Betätigungsfelder' wird weniger gesehen.

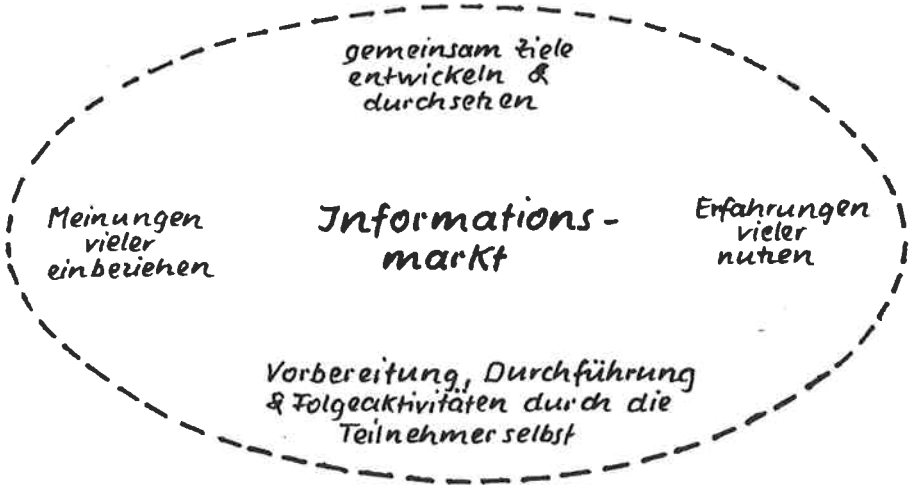
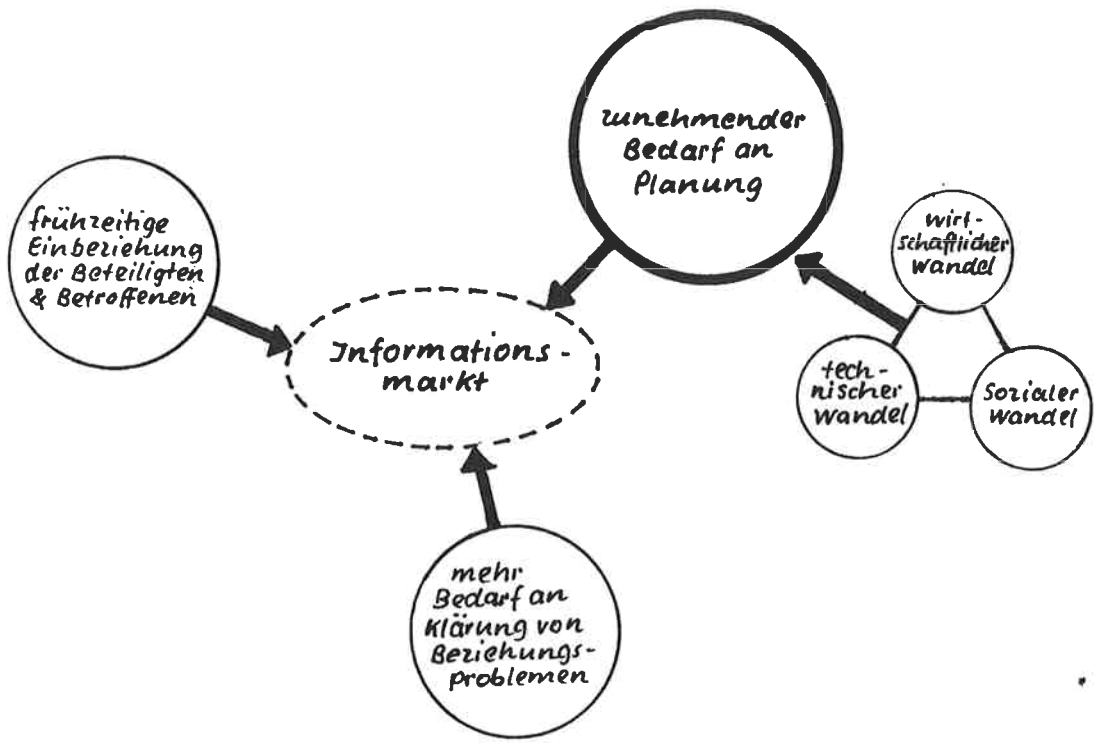
Warum keine Diskussion all dieser Fragen vor und während des Wandels? Die häufig gestellte Gegenfrage: 'Kann man mit hundert oder gar tausenden von Menschen diskutieren?' läßt sich knapp beantworten: 'Man kann.'

Die drei Gründe, die Anstöße zur Entwicklung von Informationsmärkten geben, sehe ich, kurz zusammengefaßt, so:

1. Die Zahl der Planungen nimmt zu, weil technischer, sozialer und wirtschaftlicher Wandel als ein Zusammenhang gesehen wird. Die Zahl der an Planungen und Entscheidungsvorbereitungen Beteiligten nimmt damit ebenfalls zu.
2. Die Einsicht, daß frühe Beteiligung für die Qualität und die Dauer solcher Prozesse positive Wirkungen hat, wächst.
3. Sachprobleme müssen dabei zusammen mit den Beziehungsfragen gesehen werden; nur so lassen sich die negativen Wirkungen hierarchischer Strukturen während des Willenbildungsprozesses mildern.

Der Informationsmarkt erlaubt die Beteiligung vieler an Planungen und Entscheidungsvorbereitungen in bestimmten Phasen dieser Prozesse.

Der Informationsmarkt nutzt die Erfahrungen der Beteiligten und sorgt für schnellen Informationsaustausch. Bei der Durchführung von Lösungen beschleunigen die Märkte den Prozeß.



Ein Informationsmarkt - was ist das ?

Informationsmarkt, ... wer dieses Wort liest, wird notwendig auf eine naheliegende Fährte gelenkt: ein Markt mit vielen Ständen, auf denen Informationen feilgeboten werden.

Das Zahlungsmittel ist aber nicht Geld, sondern ist wiederum Information. Der Marktbesucher kann zwischen einem vielfältigen Informationsangebot wählen; er kann aber auch Informationen abgeben. Die Ware 'Information' kann, fertig abgepackt, durch Zuhören oder Lesen mitgenommen werden; sie kann aber auch durch Rede und Gegenrede, durch Arbeit in kleinen und großen Gruppen überhaupt erst hergestellt werden.

Der Informationsmarkt ist eine Gelegenheit, vieles von dem zur Sprache zu bringen, wozu die Hast des Tages keine Zeit läßt. Der Markt bietet Übersicht: Was gibt es alles? - Wie hängt es zusammen? Einsicht: Wann agieren, wann reagieren wir? Und wie tun wir es? Und Aussicht: Wohin sollte die Reise gehen?

Wer sind die Anbieter der Information?
Wer sind die Käufer?

Wir finden einzelne 'Stände' wie auf dem Jahrmarkt. Das Treiben auf den Gassen des Marktes ist lebhaft. Aber damit endet der Vergleich auch schon. Denn auf dem Informationsmarkt wird auch gearbeitet. Er wird schließlich nur veranstaltet, weil er es möglich macht, Hunderte von Besuchern aktiv zu beteiligen, um Kenntnisse und Einsichten zu vermitteln; um Anstöße zu geben; um reflektieren und analysieren zu können, um Begegnungen und Wiederbegegnungen zu ermöglichen; um Handlungen auszulösen, die ohne den Markt nicht

zustande kommen würden.

Der Informationsmarkt läßt sich schon gut mit 50 Personen veranstalten. Er hat ein Optimum um 500 Personen und bisher ein Maximum von 1300 Personen erreicht.

Der Markt behandelt Themen zu den Betätigungsbereichen des Unternehmens. Je nach Thema ist ein unterschiedlicher Bedarf an Information, Problemdiskussion und Vertiefungsarbeit in Kleingruppen vorhanden.

Die Veranstalter und Themenbearbeiter wenden sich an bestimmte Zielgruppen; die Teilnehmer am Informationsmarkt wählen ihren Wünschen und ihrem Bedarf entsprechend Themen aus.

Ein Informationsmarkt für mehr als 1000 Personen hat in gewissem Sinne auch Messecharakter: Die Teilnehmer treffen sich, plaudern, führen Gespräche am Rande. Es besteht das Bedürfnis, neben vorbereiteten Themen spontan interessante Fragen zu besprechen, die Meinung externer Fachleute auch zu allgemeinen Themen, z.B. der Wirtschaftspolitik, zu hören. Den verschiedenen Wünschen der Teilnehmer steht ein entsprechend großes Marktangebot gegenüber. Von den Veranstaltern wird eine flexible Einbeziehung der Teilnehmer in die Themenbearbeitung gefordert. Dabei sollen möglichst viele Teilnehmer Gelegenheit haben, mehrere Themen zu behandeln.

Elemente des Informationsmarktes

Um die einzelnen Elemente eines Informationsmarktes kennenzulernen, betrachten wir im folgenden den typischen Verlauf einer solchen Veranstaltung:
Jedes Musikstück hat einen Auftakt, eine

Einstimmung in das Thema. Ebenso der Informationsmarkt. Alle Teilnehmer werden in einer Eröffnungsveranstaltung mit dem Motto und dem Medium 'Dies hier ist ein Informationsmarkt' vertraut gemacht. Das kann in Form einer Ansprache, einer musikalischen Einstimmung oder auch in Form eines Theaterstückes geschehen. Welches dieser Elemente oder welche Kombination von Elementen auch immer verwendet wird, es kommt darauf an, die vorhandene Bereitschaft der Teilnehmer - 'Ich bin gespannt!', 'Womit wird es anfangen?' - aufzugreifen und eine Botschaft zu übermitteln. Diese Botschaft ist das Motto, unter dem der Informationsmarkt steht. Die Kunst einer gut gelungenen Eröffnung besteht darin, das Motto optisch und akustisch so aufzubereiten, daß die Teilnehmer es als ihr eigenes Anliegen erkennen und annehmen. Sie müssen verstandesmäßig und gefühlsmäßig angesprochen werden. Die Art der Einstimmung hängt natürlich auch vom Vertrautheitsgrad der Besucher mit dem Medium Informationsmarkt ab.

Die Räume, in denen ein Informationsmarkt stattfindet, sollen zum 'Herumspazieren und sich Umsehen' einladen. Jeder Mensch, der in eine Umgebung kommt, die er als freundlich empfindet, verspürt ein natürliches Bedürfnis, diesen Raum für sich zu gewinnen (vgl. Kongress-Architektur, Teil V). Die Veranstalter eines Informationsmarktes machen sich dieses menschliche Ur-Be Bedürfnis zunutze. Sie ermöglichen den Teilnehmern das Erkunden, das Erobern der Umgebung, das In-Kontakt-Treten mit anderen Teilnehmern. Im Grunde genommen ermöglicht der Informationsmarkt etwas ganz Einfaches: er spricht alle sinnlichen Möglichkeiten an: Sehen, Hören, Fühlen, Riechen (Kaffee, Gebäck). Darüber hinaus werden die menschlichen Fähigkeiten der Teilnehmer angesprochen: sich umherzubewegen, mit anderen zu sprechen, Kollegen und Kolleginnen die Hände zu schütteln, die Arbeit und Produkte anderer Abteilungen kennenzulernen, sich zu infor-

mieren, aber auch einen Kaffee zu trinken, eine Erfrischung zu sich zu nehmen. Der Teilnehmer soll bei diesem Rundgang in eine Stimmung geraten, die ihn neugierig macht auf Kommendes.

Diese positive Stimmung, diesen Aufwind wollen wir nutzen - in einer nachfolgenden Phase, die vielfältige, konkrete Betätigungsmöglichkeiten bietet. Es ist die Phase, in der alle Teilnehmer an den diversen Ständen des Informationsmarktes sich informieren, diskutieren und interagieren. Zweck und Nutzen dieses Hauptelementes Stand bedürfen einer ausführlicheren Beschreibung. Der Informationsmarkt wurde ursprünglich als Gegenstück zu den bekannten Massen-Informations-Veranstaltungen konzipiert. Absicht war es, viele Menschen zu ermuntern, sich aktiv an Prozessen der Entscheidungsvorbereitung, der Meinungs- und Willensbildung zu beteiligen. Dazu bedurfte es angemessener Kommunikationsregeln und einer Methode.

Die Beteiligung der Marktbesucher geschieht auf Informationsmarkt-Ständen. Ein Stand besteht aus leicht beweglichen Tafeln, leichten Hockern oder Stühlen, fahrbaren Wagen für Visualisierungsmaterial etc. Hier agieren Moderatoren, die an die Stelle des Diskussionsleiters und Vortragsredners treten.

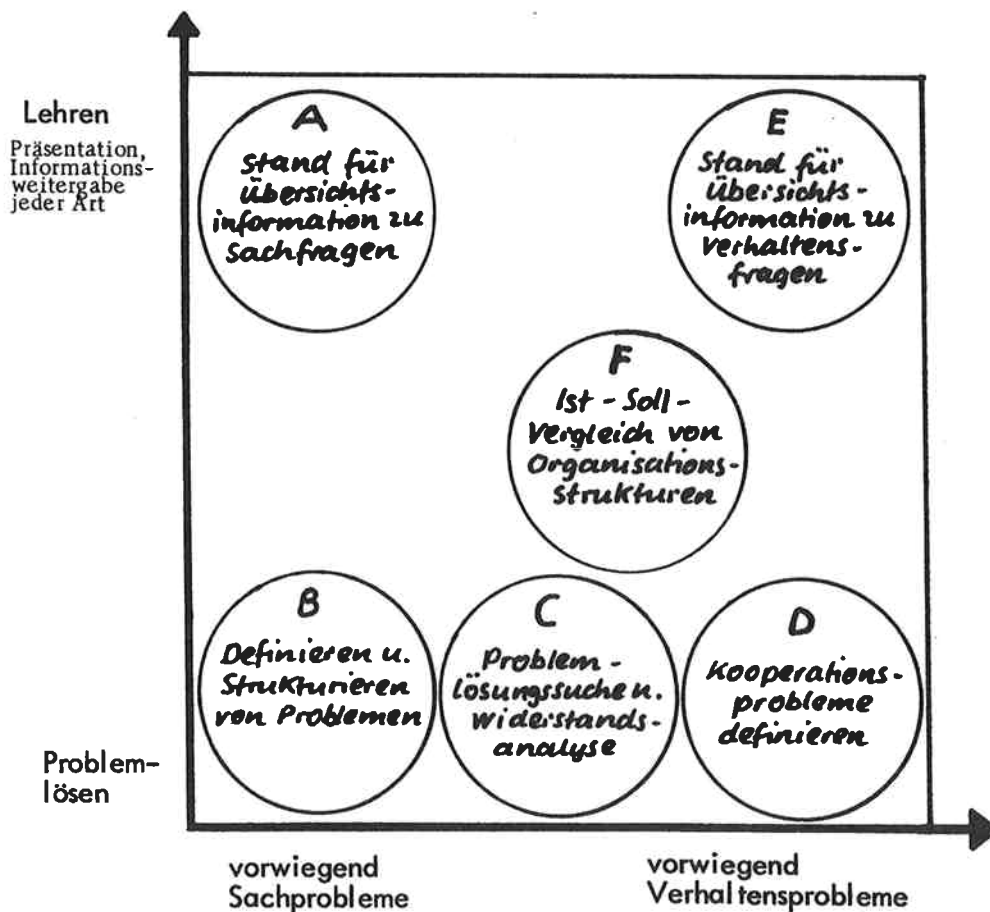
Ein Stand, der zu Sachfragen Übersichtsinformationen geben will - 'Übersichtsstand' - (siehe Beispiele A und E im Schema auf S. 15) kann bis zu 100 Personen aufnehmen. Hier werden z.B. Zusammenhänge zwischen den Betätigungsgebieten des Unternehmens, systematische Darstellungen von Innovationen, Wettbewerbsbedingungen, Stellung des Unternehmens im Markt im Verhältnis zur Konkurrenz gezeigt.

'Informationsstände' bieten gezielte Informationen zu einzelnen Themen, bei denen es darauf ankommt, eine Breitenwirkung zu erreichen. Hier können z. B.

Probleme mit Lösungsansätzen geschildert werden. Ohne gezielte Interaktionen beträgt die durchschnittliche Verweildauer der Besucher an diesen beiden Standtypen 10-30 Minuten. Die Akteure treten als Vortragende, Diskussionsleiter, Vorfürer von Dia, Film, Tonbildschau, Demonstrationsobjekten etc. auf. Angereichert mit kurzen Interaktionen - z.B. eine Lösungsbewertung oder eine Widerstandsanalyse - beträgt die durchschnittliche Verweildauer 30-60 Minuten. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn nicht mehr als 40 Besucher gleichzeitig erwartet werden. Als Akteur wird hier zusätzlich ein Moderator benötigt.

Ein Stand, der der Problembearbeitung dient - Aktions- oder Arbeitsstand - (Beispiel B) ist völlig auf Interaktion angelegt. Die Teilnehmerzahl sollte 25 nicht überschreiten. Die Arbeit muß zu festen Zeiten beginnen. Ein Wechsel der Teilnehmer während der Arbeitsphase ist nicht sinnvoll. Die Arbeitsphase - auch Standrunde genannt - wird 60 Minuten betragen müssen; sie kann auf 2 - 3 Stunden ausgedehnt werden. Ein solcher Stand dient z.B. der gemeinsamen Problemdefinition, dem Entwickeln alternativer Soll-Modelle, dem Herausarbeiten von Widerständen gegen bestimmte Lösungsvorschläge, der Ent-

Schema zum Klassifizieren von Informationsmarkt-Ständen



wicklung von Lösungsstrategien. Bei dem Arbeitsstand sind am ehesten Folgeaktivitäten zu erwarten.

Workshops sind Stände, die sich mit Verhaltensproblemen befassen (Beispiel D). Hier sollten 10 bis 15 Teilnehmer ausreichen. Workshops können bereits vorbereitet sein zu einem besonders konfliktreichen Thema, sie können aber auch spontan als gezielte Reflexionsphase nach einer Diskussion angeboten werden. Hier können z. B. Verhaltensbarrieren herausgearbeitet werden, die in der aktuellen Situation, im 'hier und jetzt', aufgetreten sind; oder es kann versucht werden, die Ursachen für besonders kritische, kontroverse Probleme zu analysieren und nach Lösungsstrategien auf der Beziehungsebene zu suchen. Die Dauer eines solchen Standes kann ebenfalls 1 - 2 Stunden betragen. Die Moderatoren müssen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten haben.

Jeder Stand ermöglicht vielfältige Aktivitäten. Ein 3- bis 5-Minuten-Sketch ist zum Beispiel ein anschauliches Mittel, einen Informationsmarkt-Stand zu eröffnen, weil er ohne Umschweife mitten in das Zentrum einer Problematik führt. - Das Pro und Contra kann hier im Spiel angesprochen werden, ohne die umschreibenden und verkleidenden Tricks zu benutzen, die wir einsetzen, um die Stimmung einer Gruppe zu Beginn einer Arbeitsphase nicht aggressiv werden zu lassen. - Der kurze Sketch kann zum 10- bis 15-minütigen Einakter erweitert werden. Er wird vor 50 - 100 Personen gespielt. Die Thematik kann anschließend auf den verschiedenen Informationsmarkt-Ständen weiterdiskutiert werden. Je nach Ziel können die Themenbearbeiter

den passenden Standtyp, die Aktionsdauer und eine entsprechende Dramaturgie wählen. Entscheidend ist, daß das Thema als Projekt betrachtet wird, welches mit Hilfe des Marktes ein Stück vorangebracht werden soll. Je nachdem, ob sich das Thema in einer Phase der Ideenfindung, oder der Rückkopplung mit Beteiligten über Lösungsvorschläge oder z. B. in einer Phase der Verbreitung einer neuen Methode befindet, stellt es unterschiedliche Anforderungen an Kreativität, Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungswillen der Teilnehmer. Welche Standgröße wir auch immer wählen und welche Intentionen wir mit dem Stand verfolgen, der Markt ist immer auf Beteiligung angelegt. Damit unterscheidet sich der Informationsmarkt von anderen Veranstaltungsformen, wie wir sie vom Kongress oder vom Theater her kennen.

Standtypen, die sich auf den anderen Flächen des Koordinatenfeldes einordnen lassen, sind ebenfalls denkbar. So enthält Beispiel F Anteile vom 'Lehren', d. h. hier die Präsentation von organisatorischen Ist-Zuständen und von Soll-Modellen. Soweit die Maximen, die dem Soll-Modell zugrunde liegen, auf ihre Wichtigkeit von der Gruppe geprüft werden, wird am Sach-Problem weitergearbeitet. Und wenn die Widerstände gegen das Soll-Modell als Widerstände der anwesenden Gruppenteilnehmer erkannt werden, wird auf der Verhaltensebene gearbeitet.

Ein anderer Standtyp, wir nennen ihn den Spontanstand (Typ 5), verzichtet auf ein vorbestimmtes Thema. Die Marktteilnehmer können hier völlig ungefilterte Fragen zur Sprache bringen. Voraussetzung für Spontanstände sind sehr flexible Moderatoren und natürlich genügend Interessenten.

Der Sinn von Informationsmärkten – warum neue Formen von Beteiligung ?

Das Wort Beteiligung - Partizipation - ist zu einer Lieblingsvokabel der Didaktiker und der Führungsstilentwickler geworden. Die Aktualität dieses Begriffes deutet darauf hin, daß wir bisher wenig Beteiligung zuließen. Und das hat auch in der Industrieorganisation seinen guten Grund.

Der permanente Produktivitätsanstieg in den Industrienationen ist auf dieses ingenieur-technische Normieren und Programmieren zurückzuführen. Wir wollen, daß jedes Teil in der Produktion in gleicher Weise behandelt wird und in gleicher Qualität zur Montage gelangt. Und wir wollen, daß ein Volkswagen wie ein anderer aussieht, sicher funktioniert und durch Austausch einzelner Teile oder ganzer Baugruppen noch nach Jahren schnell reparierbar ist. Der Mensch wird in diesem Produktionsprozess auf eine Tätigkeit reduziert, die seine schöpferischen Fähigkeiten nicht in Anspruch nimmt. Wird Kreativität als störende Beigabe des Arbeitenden auszuschalten versucht? Die Grundhaltung, jeweils nur etwas klar Definiertes zu tun, ist nicht nur in der Industrie, sie ist in unserer gesamten Gesellschaft zu finden. Die Schulen arbeiten nach dem gleichen Prinzip. Um 9.15 Uhr beginnt der Rechenunterricht und endet um 10.00 Uhr. Das Lehrziel ist festgelegt, die Lernschritte sind durchdacht.

Bei dieser Reduzierung des Erlebbaren bleibt etwas auf der Strecke - Freude, Lust an der Arbeit -, was gemeinhin als fehlende Motivation bezeichnet wird. Fehlende Motivation steht komplementär zum Willen der Entscheider, Arbeitsauftrag, Art der Verrichtung und Arbeitsergebnis im voraus zu planen, festzulegen, gegenüber den

Ausführenden durchzusetzen und mit Hilfe der Ergebnisvorgaben zu kontrollieren. Dabei ist es unerheblich, ob die Leistung völlig fremdbestimmt, mitbestimmt oder gar selbstbestimmt ist, solange die Produktionsart (das Lehren in der Schule, der Einsatz von Maschinen und Werkzeugen im Betrieb) und solange die Qualität des Ergebnisses nicht beeinflußt werden können. Überall, wo das Mitmachen, das Mitdenken nur in einem engbegrenzten Rahmen toleriert wird, ergeben sich Motivationsschwierigkeiten. Und selbst der total Eingepaßte, der unter den Zwängen der Organisation nicht oder nicht mehr leidet, übt ein entsprechend hohes Maß an Leistungsvorenthaltung, muß notgedrungen weniger tun als er leisten könnte. Auch er muß, um in einem weitgehend determinierten System zu überleben, einen Teil seiner Energie Dingen zuwenden, die mit seiner Aufgabe nichts zu tun haben. Auch bei diesen Menschen glaubt man, mit Hilfe der Motivation Leistungsreserven herauslocken oder erzwingen zu können. Die Motivationsfrage wird hier deshalb so ausführlich behandelt, weil der Informationsmarkt ein Instrument ist, die Arbeitsbeteiligung in bestimmten Feldern aufzuheben. - Und nur soweit dieses gelingt, ist der Informationsmarkt ein Mittel zur Motivation. Motivieren ist kein Ziel, sondern ein Ergebnis des Marktes.

Das Mitmachen, die Beteiligung muß auf zwei Ebenen stattfinden: auf der prozessualen Ebene - dem 'wie' der Beteiligung - und auf der inhaltlichen Ebene - dem 'was' der Beteiligung. Auf beiden Ebenen werden bisher nicht in Frage gestellte Konventionen durch den Informationsmarkt verändert.

Der Informationsmarkt - ein Instrument der Organisations-Entwicklung

Organisations-Entwicklung (OE) ist ein noch junger Anwendungsbereich der Sozial- und Verhaltenswissenschaft. Sie konzentriert sich auf die soziale Veränderung von Personen und Gruppen.

Übliche Veränderungen in einer Organisation gehen von funktionalen und technischen Überlegungen aus. Damit reduziert sich der Änderungsprozeß auf die Erneuerung der hierarchischen Ordnung. In jeder Organisation haben die Menschen als Individuen und Gruppen jedoch vielfältige Möglichkeiten, diese Änderungen zu unterlaufen und ihnen Widerstand entgegenzusetzen. Die Energie der Betroffenen wird auch aktiviert, aber um zu blockieren, zu verlangsamen oder abzulenken. Wenn die Betroffenen an der Zielsetzung nicht beteiligt werden, können sie sich nicht identifizieren. Beteiligung kostet zweifellos Zeit. Um Zeit zu sparen, wird also möglichst schnell entschieden. Anschließend wird ein vielfaches an Zeit aufgewendet für Erklärungen, Überzeugungen, Kontrollen, Sanktionen, Ausbügeln von Fehlern und schließlich für das nun unvermeidliche Katz- und Mausspiel, bei welchem jeder jedem mißtraut.

Die Organisations-Entwicklung arbeitet mit sozialen Interventionen, um Veränderungsprozesse auszulösen. Der Organisationsentwickler ist Spezialist für soziale Prozesse, für Kommunikation und Kooperation; er bringt weder technisches noch kaufmännisches Fachwissen ein, aber er macht das in der Organisation vorhandene nutzbar. Diese Interventionen richten sich auf das Individuum und/oder auf die Organisationsstruktur.

Im ersten Fall wird auf Verhaltensänderungen des Einzelnen abgezielt, um eine Veränderung in der Gruppe - oder der Organisation - herbeizuführen. Solche Individuum-bezo-

genen Interventionen finden ihre Grenze in der geringen Zahl derjenigen, die gleichzeitig in den Änderungsprozeß einbezogen werden können.

Im zweiten Fall wird auf Veränderung der Normen und Strukturen des Unternehmens hingearbeitet, um individuelles Verhalten zu verändern.

Diese strukturellen Interventionen rutschen leicht in technokratische Maßnahmen ab. Sie erscheinen dann als Anordnungen oder Rundschreiben; Mißverständnisse und Widerstand sind die Folgen.

Die Frage, wieweit Konflikte bearbeitbar sind, ohne die hierarchischen Rahmenbedingungen infrage zu stellen, und ohne die Sachziele aus den Augen zu lassen, muß immer wieder neu gestellt werden. Es gibt keine Patentantwort.

Der Informationsmarkt wendet beide Interventionsarten integriert an: Um Informationsmärkte veranstalten zu können, müssen Moderatoren ausgebildet werden. Dabei lernen sie in einer Weise zu kooperieren, die die Beziehungen in der Gruppe berücksichtigt. Die Moderatoren proben die neuen Kooperationsformen während der Vorbereitung und auf dem Markt. Damit tragen sie zu deren Verbreitung bei, ohne über ihre Methoden ausdrücklich zu sprechen. Gesprochen wird über konkrete Arbeitsinhalte. Durch die direkte Beteiligung des einzelnen in der Vorbereitungsphase und auf dem Markt, durch das gemeinsame Erörtern strategischer und konzeptioneller Fragen und das Vereinbaren oder Anstoßen von Folgeaktivitäten, durch das gezielte Aufgreifen von Beziehungs- und Verhaltensfragen im Rahmen dieser Problemlösung - ist das Markt-Ereignis selbst auch eine OE-Intervention.

Der Informationsmarkt als Vehikel für einen besseren Kooperations-Stil

In allen Unternehmen, ja in allen Formen sozialer Gruppierungen, die sich unter einer bestimmten Zielsetzung zusammenfinden, entsteht Leerlauf, Redundanz, entstehen Aktivitäten, die nicht unmittelbar zur Erreichung der Zielsetzung dienen.

Auf dem Wege der Rationalisierung versuchen wir, diese Kostengröße bzw. diese Redundanz zu verringern und, idealerweise, auszuschalten. Dieser Leerlauf hat allerdings eine ganz wichtige lebenserhaltende Funktion: er sorgt nämlich dafür, daß die sozialen Gelenke des Systems geschmiert und arbeitsfähig bleiben. Ohne diesen Leerlauf könnte auf der Sachebene keine Leistung erbracht werden. So wie ein schadhafter Motor mehr Öl verbraucht, verwendet eine Organisation umso mehr Energie für Redundanz-Aktivitäten, je mehr Störungen im offiziellen System auftreten. Der Umfang der Redundanz-Aktivitäten, die in das inoffizielle System durch die Mitarbeiter investiert werden, ist ein umgekehrter Anzeiger für die Gesundheit und Funktionstüchtigkeit eines Unternehmens.

Es läßt sich feststellen, daß die Redundanz nur widerwillig geduldet und in den Leistungsbilanzen einer Abteilung oder eines Unternehmens nie ausgewiesen wird. Diese lebensnotwendige Investition auf der Beziehungsebene, denn darum handelt es sich, wird immer 'versachlicht' und erscheint als unerkennbare Größe auf der Leistungsebene. Insofern handelt es sich hier um eine Dunkelziffer unerkannten Ausmaßes. Wir schätzen, daß sie zwei Drittel der Arbeitszeit der Führungskräfte ausfüllt.

Wir können sicher sein, daß eine legitimierte Beschäftigung mit Verhaltensproblemen effektiver ist. Die Tabuierung von Beziehungsfragen in einem Unternehmen führt

zu Unsicherheit und Angst. Unsere Unerfahrenheit im Umgang mit solchen Problemen verstärkt die Abwehr. So kommt es zu jenen merkwürdigen Verrenkungen, die die Realität von Emotionen verleugnet. Damit gerät die Versachlichung zur Verschleierung. Am Sprachgebaren in Konferenzen läßt sich das leicht nachweisen.

Sprache kann niemals Sachaussagen ohne Gefühlsaussagen transportieren. Das Nennen einer Zahl muß immer im Kontext der Situation gesehen werden. Sie zu nennen kann Angriff, Verteidigung, Ironie oder Schuldbewußtsein bedeuten. Es gibt eben keine Fakten 'an sich', sondern Fakten als Teile unserer Ziele, unserer Hoffnungen und unserer Ängste.

In der Vorbereitungsphase des Marktes nun lernen zunächst die Moderatoren, auf der Sach- und Beziehungsebene gleichzeitig zu agieren. Damit geraten sie unter einen doppelten Leistungsdruck: sie müssen das Sachproblem voranbringen und dabei Beziehungsfragen klären und lösen helfen.

Auf dem Markt selbst geht es dann nur darum, die Verhaltensfragen überhaupt einmal im Zusammenhang mit den Sachproblemen ins Gespräch zu bringen. Die Moderatoren versuchen das, indem sie zeigen, daß es weniger um einen Mangel an Lösungsideen bei der Problembearbeitung geht, als vielmehr um Widerstände gegen bestimmte Lösungsversuche.

Je mehr es gelingt, 'heiße Eisen' auf den Markt zu bringen, umso größer ist die Chance, Interventionshilfen für Beziehungsprobleme im Arbeitsalltag zu entdecken. Nur in einem Klima, in dem es erlaubt und gewünscht ist, die persönliche Betroffenheit bei Sachkonflikten ausdrücklich mit einzubringen, kann ein guter Kooperationsstil gedeihen. Daß auch das 'wie' dabei gelernt werden muß, versteht sich von selbst.

Vom Wagnis, einen Informationsmarkt zu veranstalten

Klassische Interventionen in einem Unternehmen – sei es durch die Unternehmensleitung – sei es durch interne Abteilungen wie Planung oder Organisation – sei es durch Unternehmensberater – haben gemeinsam, daß sie im großen und ganzen in ihren Konsequenzen, zumindest aber in ihren prozessualen Abläufen vorhersehbar und berechenbar sind und damit Sicherheit vermitteln. Eine Umorganisation wird in allen Einzelschritten vorbestimmt und festgelegt. Dadurch haben die Verantwortlichen das beruhigende Gefühl, daß sie jederzeit Herr der Lage sind, daß nichts dem Zufall überlassen bleibt, daß sie jederzeit in den Prozeß steuernd eingreifen können und ihn, falls nötig, abbrechen können.

Anders bei einem Informationsmarkt. Bei ihm werden gewisse Rahmenereignisse vorgegeben und entwickelt, die einen sozialen Prozeß in Gang setzen. Welcher Art und Richtung, welcher Dynamik und Klangfarbe dieser Prozeß sein wird, ist nicht vorherbestimmbar. Die spezifische Qualität des Prozesses in einem Informationsmarkt hängt stark ab von den Personen, von ihrem Verhalten, das aktuell und spontan in der jeweils gegebenen Situation entsteht. Die Kunst und Fähigkeit der Veranstalter ist es, sich auf die jeweils entstehende Dynamik einzulassen und gemeinsam mit den Marktbesuchern eine Prozeßsteuerung zu entwickeln, die auf vorgegebene Zielrichtungen zugeht.

Ich glaube, der Unterschied zwischen klassischen Interventionsformen und solchen neuen Eingriffen, wie sie ein Informationsmarkt darstellt, wird deutlich: während im ersten Fall alles weitgehend vorprogrammiert ist und die Kunst darin besteht, Menschen,

Materialien und Prozesse so zu steuern, daß nichts Unvorhergesehenes geschieht, geht es in der zweiten Interventionsart um die Erreichung eines Zieles durch Spontansteuerung. Während im ersten Fall Abweichungen vom Programm als Störungen empfunden werden, die durch Planung zu eliminieren sind, gibt es im zweiten Fall derartige Störungen nicht, da die Zielerreichung aus dem erfolgt, was jeweils entsteht.

Durch eine technisch-naturwissenschaftliche Denkschulung sind wir darauf eingestellt, in Formen klassischer Interventionen zu denken. Das ist weder gut noch schlecht, das ist so. Allerdings neigen wir dadurch zu der Annahme, daß soziale Prozesse genauso wie technisch-naturwissenschaftliche ablaufen.

Auf diesem Hintergrund wird es verständlich, auf welches Wagnis sich ein Unternehmen einläßt, wenn es sich dafür entscheidet, einen Informationsmarkt zu veranstalten. Es gehört seitens des Vorstandes Mut dazu, sich auf ein Unterfangen einzulassen, das in seiner Entstehung und in seiner Ablaufgestaltung entgegen gewohnter Arbeitsprinzipien verläuft. Wir vergessen leider bei der Einführung solcher Innovationen, welche Beunruhigung wir dem Auftraggeber zumuten und welche Anforderungen wir an seine Toleranz stellen.

Wenn wir von einem Wagnis reden, müssen wir jedoch auch von den Chancen reden, die jedes Wagnis verspricht: In diesem Fall von der Chance, den Informationsmarkt als Vehikel für unternehmerisches Verhalten zu nutzen, nämlich den Mut zum Risiko zu steigern durch Förderung von Ideen und neuen Kooperationen.

II Vorbereitung der Moderatoren

Bericht aus der Startphase eines großen Informationsmarktes -

Etwa 1 Jahr vor dem Ereignis rief der Projektleiter 'Informationsmarkt' eine Gruppe von 12 Personen zusammen, die an früheren Informationsmärkten des Unternehmens mitgearbeitet hatten. Hinzu stießen wir als externe Berater, um dieses 3-Tage-Treffen zu moderieren. Der Projektleiter wollte, ohne der Gruppe Einschränkungen aufzulegen, Inhalte, Gestaltungselemente, Botschaften und Anliegen für einen neuen Informationsmarkt frei vom Arbeitsalltag erörtern. Lediglich die drei Anhaltspunkte Innovation, Kreativität und Durchsetzung waren vorgegeben.

Es wurden drei abwechslungsreiche Tage und unsere Packpapiere waren voll von verrückten und weniger verrückten Ideen. Mit das einschneidendste Erlebnis für mich war, daß die ganze Gruppe von gestandenen Managern dazu gebracht wurde, sich am Abend mit Hilfe von Flipchartbogen, Futterseide und farbigen Klebebändern bis zur Unkenntlichkeit zu verfremden und aus dem Stegreif Theaterszenen unter dem Stichwort 'Innovationsdrama' aufzuführen. Für uns war es eine Probe, ob und in welcher Form Theater Bestandteil des Informationsmarktes werden könnte. Jeder fertigte sein eigenes Kostüm. Alle erlebten mit großer Intensität das Rollenspiel und das 'Aussteigen-Dürfen'.

Aus dieser Klausur gingen einige Ideen hervor, die wir dann später auf dem Informationsmarkt verwirklichen konnten:

- Die Vorbereitung des Marktes soll bereits als Innovationsprozeß konzipiert werden und Veränderungen im Unternehmen bewirken.
- Neben den Sachfragen soll die Beziehungsproblematik gleichgewichtig behandelt werden.
- Innovation soll als Verhaltens- und Beziehungsproblem herausgestellt werden.
- Der Markt soll zu vielen Eigeninitiativen führen, aber nur zu einigen zentralen Folgeaktivitäten.
- Die Einsicht, daß die Beziehungen die Leistungen beeinflussen, soll durch ein Theaterstück verdeutlicht werden.
- Reflexionsgespräche sollen die Vorbereitungsphase regelmäßig begleiten, um Selbsterfahrung und Übung von Anfang an zu gewährleisten.
- Die Projektgruppenmitglieder und die Themenbetreuer sollen so früh wie möglich moderatorisch ausgebildet werden.

Moderatoren

Moderatoren sind Gesprächshelfer für planende und lernende Gruppen. Sie werden in einem ersten Training mit den Informationsmarkt-Methoden vertraut gemacht. Mit diesem Moderatoren-Training (siehe Seite 26) beginnt die heiße Phase der Marktherstellung. - Und etwas anderes beginnt damit, nämlich die geplante Diskussion über Fach- und Bereichsgrenzen hinweg in einem Stil, der durch die Metaplan-Moderations-Methoden zunehmend beeinflusst wird. Die inselhaften Problemlösungsgruppen tauchen nun, - und das halte ich für wichtig, - an 10, 20 oder gar 30 Stellen in der Unternehmung auf. Ein Kommunikationsraum muß hergerichtet werden, um den Thementeams und ihren Gesprächspartnern eine geeignete Arbeitsumwelt zur Verfügung zu stellen (s. Metaplan-Reihe, Heft 7, S.47). Der Stand der Planung wird auf großen Packpapier-Plakaten festgehalten und so für jedermann transparent gemacht. Den Teams wird von vornherein gesagt, daß nicht sie es sind, die Problemlösungsansätze zu entwickeln oder Entscheidungen vorzubereiten haben, sondern daß sie allen am Problem maßgeblich Beteiligten dazu verhelfen müssen, selber aktiv mitzuarbeiten.

Für je 20 Marktbesucher werden 2 Moderatoren benötigt. Woher kommen diese Menschen? Welche Fähigkeiten müssen sie besitzen? Wer wählt sie aus?

Zunächst muß der Moderator von der Wichtigkeit seines Themas überzeugt sein. Das läßt sich an seiner Bereitschaft erkennen, Zeit für die Themenbearbeitung und für das Erlernen der Moderations-Verfahren zur Verfügung zu stellen. Moderator sein erfordert einiges mehr als nur Regeln der Gesprächsführung oder gar der Geschäftsordnung zu kennen. Der Moderator muß

über ein kommunikationstechnisches Rüstzeug verfügen (Visualisieren, Gruppen-Frage-Methode, Verfahren der Ergebnis-Sicherung, Herstellen einer kooperativen Arbeits-Atmosphäre ...). Dieses kann er bis zu einem gewissen Grade in Moderations-Trainings lernen.

Moderator sein heißt darüber hinaus, eine Haltung einzunehmen, die es erlaubt, das eigene inhaltliche Interesse hintenanzustellen, um die Interessen der anderen zuzulassen. Er ist lediglich der Gesprächshelfer der Gruppe und verantwortlich für den situativen Einsatz der Spielregeln (siehe 'Spielregelkatalog' S. 30). Zu entscheiden, was zum Thema gehört und was nicht, ist Aufgabe der Gruppe und nicht des Moderators. Der Moderator läßt Komplexität zu, statt die Vielfalt der Meinungen zu kanalisieren. Er sorgt nicht für den Ausgleich von Interessen, sondern dafür, daß Interessen ihren Ausdruck finden. Er versucht, Konsens nicht zu erzwingen, sondern im Verlauf der Arbeit entstehen zu lassen. Der Moderator verstößt also gegen viele ungeschriebene Gesetze der Hierarchie (siehe 'Wie man Verhaltensfragen bewußt macht', Teil V).

Es ist unvermeidlich, daß der angehende Moderator Ängste empfindet und Ängste bei den Moderierten auslöst. Der Moderator muß also ein Mensch sein, der die Fähigkeit hat, mit diesen Ängsten umzugehen. Das wird nicht von heute auf morgen gehen; Angst muß man bewußt erfahren haben, um sie ertragen zu können. Der Lernprozeß wird Jahre dauern.

Eingeschliffene Verhaltensweisen bewußt zu machen und zeitweise, nämlich in ungeklärten Situationen, außer Kraft zu setzen, ist der 'Angstauslöser'. Moderation verstößt notwendig gegen viele ungeschrie-

bene Gesetze der Hierarchie. Das Beziehungsmuster Hierarchie ist dann praktisch, wenn die Aufgaben klar definiert sind, aber unpraktisch im Klärungsprozeß.

Das Zeitalter der Untergebenen rechtfertigt den 'Vor-Gesetzten'. Wenn wir heute von Mit-Arbeitern sprechen und dies ernst meinen, ist es notwendig, das Miteinander zu initiieren und zu garantieren.

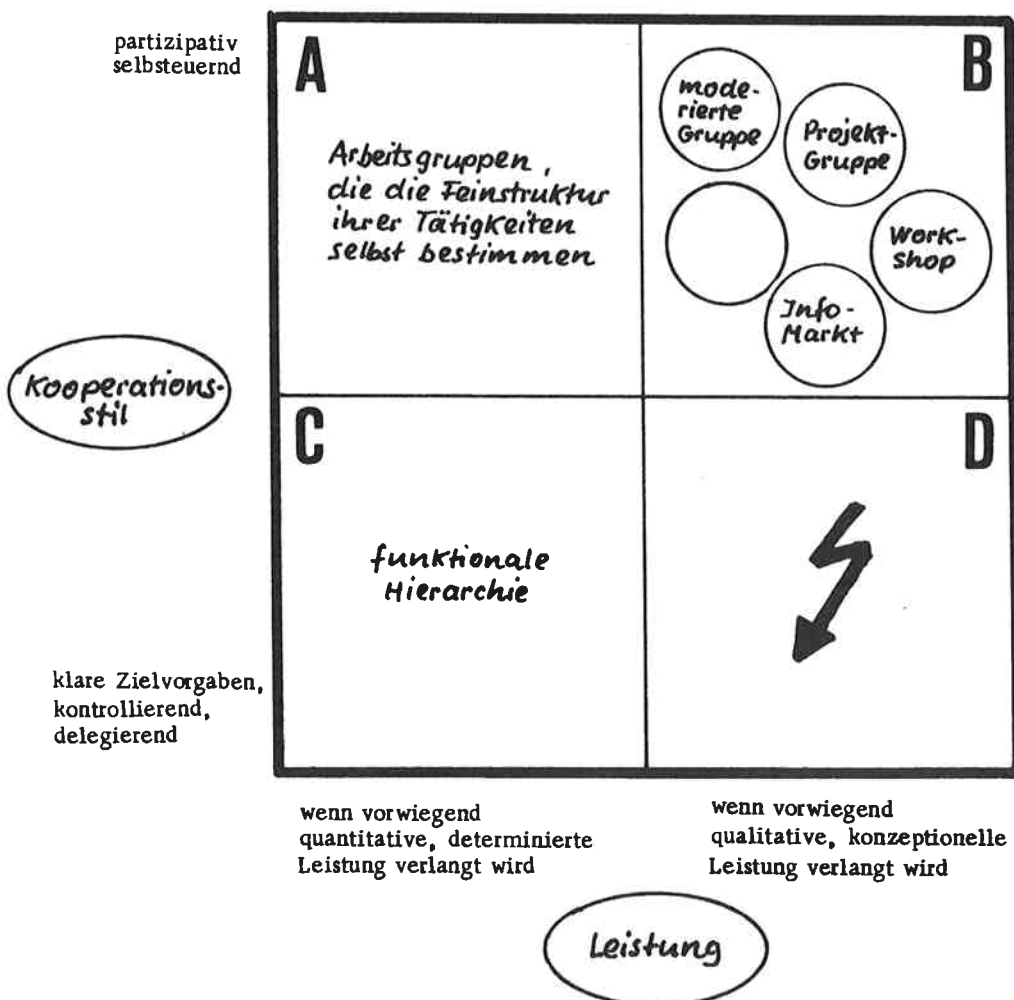
Der moderne Manager als Moderator kann über das Führen hinaus in und mit hierarchiefreien Gruppen produktiv arbeiten. Führen und moderieren sind sich ergänzende Kooperationsstile. Die Kultur, in der wir leben, orientiert sich nicht an kreativer Tätigkeit und Lust. Arbeit muß immer ernst und anstrengend sein. Die Moderatoren lernen und zeigen, daß das spielerische Vorgehen gleichschnell, womöglich schneller

und immer zu gemeinsam getragenen Resultaten kommt.

Sehr vereinfacht gesagt ist der Moderator ein Manager, der zwei verschiedene Kooperationsstile beherrscht; der eine, ihm geläufige, ist der hierarchische Stil, mit klaren Zielvorgaben, mit Delegation und Kontrolle, der andere, der moderatortische, ist ein partizipativer Stil, der Arbeitsgruppen schließlich zur beinahe vollständigen Selbststeuerung bringt. Bei dem hierarchischen Stil wird sowohl der Inhalt der Aufgabe als auch die Form ihrer Erledigung bestimmt. Bei dem moderatortischen Stil wird nur der Prozeß bestimmt; den Inhalt erarbeitet die Gruppe selbst.

Das Schema 'Verhaltens-Portfolio' zeigt die beiden Kooperationsstile in Relation zu zwei Leistungsarten. Hier interessieren

Verhaltens-Portfolio



nur die Felder B, C und D. Die Kreise in Feld B symbolisieren methodische Ansätze, die durch Moderatoren realisiert werden. Noch sind wir in einem Vorstadium. Mit zunehmender Automation wächst die Bedeutung dieses Feldes; der prozentuale Anteil der Mitarbeiter, die vorwiegend oder gelegentlich konzeptionelle Leistung zu erbringen haben, wird größer. Die funktionale Hierarchie - Feld C - wird natürlich durch die Ansätze in Feld B beeinflusst:

Der Vorgesetzte, der moderieren kann, wird auch in seiner Führungsrolle den Mitarbeitern mit einer gewandelten Haltung gegenüber treten. Der 'hierarchische' Arbeitsstil für Gruppen, die konzeptionell arbeiten wollen, heißt 'Sitzung'. Wird er rigide gehandhabt, ist er nicht sehr erfolgreich; der Blitz symbolisiert die Dysfunktionalität. Was sich im Feld A tut, ist hervorragend beschrieben in dem Buch von Lauterburg 'Vor dem Ende der Hierarchie'.

Moderation in der Vorbereitung - Von der Sagehaltung zur Fragehaltung

Zunächst sind die Themenbearbeiter in ihren Vorbereitungsaktivitäten stark darauf ausgerichtet, ihre eigenen Unsicherheiten als Moderator zu beseitigen. Es werden umfangreiche Materialsammlungen angelegt: Daten, Fakten, Kennzahlen, bisherige Arbeitsergebnisse, Entwicklungstendenzen ..., um allen möglichen Einwänden und Fragen begegnen zu können. Dieses notwendige, engagierte Sich-sachkundig-machen verführt allerdings zu einer Besserwisserhaltung.

Ungeübte Moderatoren neigen dazu, ihr Thema als Lehrveranstaltung aufzubereiten, um Gelegenheit zu haben, viel von dem, was sie wissen, vorzutragen. Alle Arten quantitativer Aussagen werden als notwendige Kenntnisse angesehen, die den späteren Standbesuchern zunächst vermittelt werden müssen, um sie zum Diskutieren zu befähigen nach dem Motto: erst müssen die Kühe genug zu fressen bekommen, dann geben sie auch gute Milch. Die Visualisate solcher Moderatoren sind überladen. Erst langsam lernen sie, daß niemand verlangt, geschlossene, in sich klare Gedanken vorgetragen zu bekommen;

auch keine "klare" Analyse.

Die Standbesucher, die schließlich freiwillig - das heißt engagiert - mitdiskutieren wollen, sind sehr wohl in der Lage, Analysen aus der eigenen jahrelangen Erfahrung zu formulieren. Allerdings kann es passieren, daß sie aggressiv reagieren, weil sie erwartet haben, fertige Meinungen vorzufinden, um diese dann zu kritisieren oder gar als falsch zurückzuweisen.

Moderation soll aber gerade da stattfinden, wo keine klaren Richtlinien vorgegeben sind, wo der Erfolg nicht garantierbar ist. Gerade in solchen Situationen ist es die Kunst des Moderators, Vergnügen an der Situation zu entwickeln, Handlungsimpulse zu initiieren und die Gruppenleistung zu nutzen.

Geübte Moderatoren verzichten auf allzuviel Vorinformation. Statt zu "Sagen" beginnen sie zu "Fragen". Die Technik des simultanen Antwortens erlaubt es jedem Gruppenmitglied, sich zu äußern.

So werden Gruppenmeinungen oder Grup-

penerfahrungen sichtbar und diskutierbar gemacht.

Die Moderatoren müssen ihre Moderations-Sequenzen bzw. den ganzen Stand spätestens einige Wochen vor dem Ereignis testen. Solche Testläufe vermitteln Sicherheit darüber, wie die Fragen ankommen, welche Empfindungen und Sachbeiträge sie auslösen (s.a. bei "Stand-Dramaturgie" S. 32 ff). Testläufe sind ein wichtiger Bestandteil für die weitere inhaltliche und methodische Vorbereitung.

Die Themen-Teams, aus denen sich ja die späteren Moderatoren herauskristallisieren, sollten sich bei ihren Treffen folgende Fragen regelmäßig stellen:

- Wie ist der momentane Bearbeitungsstand unseres Themas?
- Welche Ziel- und Kontroll-Kriterien sollen wir der weiteren Arbeit zugrunde legen?
- Welches Interaktionskonzept wollen wir bevorzugen?

- Welche Aspekte unseres Themas müssen wir noch vertiefen? (in kleineren Gruppen oder Einzelarbeit); welche Schrittfolgen bieten sich an?
- Wer sollte an der Projektentwicklung beteiligt werden?
- In welcher Form und wie gründlich müssen die Standmoderatoren vorbereitet werden?
- Wie geht es weiter? Eigene Ergebnissicherung in der Vorbereitungsgruppe: herstellen einer Themenliste, Empfehlungsliste und eines Tätigkeits-Katalogs (s.a. Metaplan-Reihe, Heft 7, S.37 ff und Heft 2, S.22).
- Reflexion über die eigene Arbeit
 - wo stehen wir? was haben wir bis jetzt erreicht?
 - wo haben wir Kontroversen?

Bereits in dieser Phase der Vorbereitung sollten einige Team-Mitglieder eine moderatorische Ausbildung haben.

Moderatoren - Training

In einem drei- oder vier-tägigen Training werden die Standmoderatoren auf ihre Tätigkeit und ihre Rolle auf dem Informationsmarkt vorbereitet. Zu diesem Zeitpunkt ist durchaus noch nicht immer klar, welchen Standtyp die Moderatoren für ihr Thema bevorzugen wollen, welchen Grad an Öffnung nach außen, an Mitarbeitsmöglichkeiten für die Besucher auf ihrem Stand sie sich zutrauen, sachlich und persönlich. Dieser Willensbildungsprozeß, mit seinen Widerständen und Ängsten, wird voll in das Training hineingetragen. Die Gruppen sind oft sehr heterogen zusammengesetzt. Es gibt Teilnehmer, die eigentlich nur mal gucken wollen oder sollen, was es da sonst noch so gibt, die sich aber von ihrem Konzept der reinen Wissensvermittlung an die Besucher nicht abbringen lassen wollen. Es ist klar, daß sie im Laufe des Trainings ein erhebliches Unbehagen verspüren werden. Dieser Funke kann überspringen.

Wieder andere Trainings-Teilnehmer fühlen sich stark unter Leistungsdruck und Erfolgsdruck gestellt: Sie wollen und müssen moderieren lernen und die Inhalte ihres Themas sind auch noch nicht klar. Besonders dieser Teilnehmergruppe kommt man entgegen, wenn sie ihre eigenen Themen einbringen können.

In der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen erleben sie gerade bei ihrem Lieblingsthema, wie sie dazu neigen, dem Kollegen in die Parade zu fahren und dem Publikum über den Mund; sie erlernen aber auch das Vertrauen zur Gruppe.

Die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit ihrem konkreten Thema im Training ist etwas zeitaufwendiger, weil realer als 'Spielthemen'; man muß hier dem Bedürfnis nach 'ausdiskutieren' eher nachgeben. Zugleich ist es die beste Überzeugungshilfe für die Anwendbar-

keit der Moderations-Methoden. In einer konkreten Moderation, in der unterschiedliche Sach-, Macht- und Beziehungsinteressen zum Ausdruck kommen, erlernen die Teilnehmer die Methode fast nebenbei. Es werden sozusagen drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen:

1. Das eigene, konkrete Problem wird ein Stück weiter gelöst.
2. Die Methode wird lebendig erlebt und erlernt.
3. Der Transfer in die eigene Praxis wird sofort gesehen und gewagt.

Die Metaplan-Methode hat sich in jenen Unternehmen am schnellsten durchgesetzt, wo der Anstoß von einem konkreten Planungsprojekt ausging, wo der Vorstand sich als Problemlöser und nicht als Lerner fühlen konnte.

Im Training wird der Methodenfächer durch Selbst-erleben-lassen ausgebreitet. Es entsteht ein umfangreicher Spielregel-Katalog (s.S.30), aus dem sich jedes Moderatoren-Team schließlich eine Übungssequenz zusammensetzt. Diese Moderationsübung simuliert eine Phase ihres Marktstandes. Hierfür ist es günstig, wenn die Teilnehmerzahl nicht kleiner ist als 12 und nicht größer als 16. Stehen vier Tage zur Verfügung, können diese Übungen intensiver sein: 90 - 120 - minütige Moderations-Sequenzen mit gründlicher Auswertung. Aus dem Moderations-Erlebnis, aus vorhergehenden Übungen und aus der Reflexion über das selbst erlebte Moderatoren-Modell (Trainer) wird ein gemeinsam akzeptierter Verhaltens-Katalog für Moderatoren (siehe S.31) zusammengestellt. Spielregel-Katalog und Verhaltens-Katalog für Moderatoren sind also bei unterschiedlichen Trainingsgruppen nie ganz identisch.

Workshop-Moderation

Die Moderation eines Workshops sollte nur von erfahrenen Moderatoren übernommen werden, die für diese Aufgabe durch ein gesondertes Aufbau-Training vorbereitet wurden. Durch Arbeiten an ihren eigenen, konfliktgeladenen Sachthemen werden folgende Fähigkeiten besonders trainiert:

- den Diskussionsprozeß beobachten und verdeckte Verhaltensprobleme erkennen
- den Zusammenhang zwischen Sach- und Beziehungsproblemen in der aktuellen Situation herausarbeiten und für alle sichtbar machen
- Beziehungsprobleme legitimieren und zeigen, daß man konstruktiv darüber reden kann.

nehmensalltag reden muß

- Interventionen auf der Beziehungsebene entwickeln
- Ablauf-Alternativen für spontane Ereignisse entwickeln.

Dieses Aufbau-Training hat je nach Intensität eine Dauer von 3 - 5 Tagen.

Sämtliche Moderations-Trainings sollten außerhalb der gewohnten Arbeitsatmosphäre durchgeführt werden, selbst, wenn in dem betreffenden Unternehmen ein Moderationszentrum vorhanden ist. Eine fremde Umgebung, die gemeinsamen Abende, der körperliche Abstand zum Ort des Problems, das nur Schwererreichbar-sein, laden zu experimentellem Verhalten ein und unterstützen den Erfolg.

Lern Katalog für Stand-Moderatoren

Wir unterscheiden drei Arten von Akteuren auf den Marktständen:

1. Personen, die sachproblem-orientiert sind, die informieren und lehren wollen (linkes oberes Feld des Schemas auf S. 15)
2. Personen, die offene Probleme auf dem Markt diskutieren wollen, diese müssen visualisieren und moderieren können (linke Spalte im Schema).

3. Personen, die auch die den Problemen zugrundeliegenden Beziehungsfragen klären helfen wollen, diese müssen Moderatoren sein, die einer Gruppe zur Reflexion über sich selbst verhelfen können (rechte Spalte).

Der nachfolgende Lernkatalog gibt eine Übersicht über die wichtigsten Bausteine des Moderatoren-Trainings. Er zeigt darüber hinaus, bei welchem Standtyp man welche Kenntnisse und Fähigkeiten benötigt.

Lernkatalog für Moderatoren

Standtypen

	Wozu	Wie	I	A	W
① Visualisieren Simultanvisualisierung in Diskussionsphasen	Gesprächsverlauf sichtbar machen, roten Faden herstellen	optisches Gesprächsprotokoll	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Unterstützung von Vorträgen, Präsentationen, Übersicht erleichtern, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zeigen, Schwerpunkte hervorheben	Schrift, Blattaufteilung, Farbcodierung, Komposition, Simultanvisualisierung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Herstellen von Listen, Tabellen, Bäumen, Netzen	Einsetzbarkeit der einzelnen Instrumente, technische Herstellung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
② Gruppenfrage-Methode Fragen zur Ideenfindung	Problemlösung, Problemanalyse, Mängel, Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen "ausheben", Erfahrungsaustausch	Stichwortsammlung durch Zuruf, Stichwortsammlung auf Karten, Clusterbildung, Herstellen von Problemlandkarten	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Diskussionen auslösen, grobe Schätzungen, Meinungen, Stimmungen schnell transparent machen	Einpunkt-Fragen auf Skalen, Koordinatenfeldern, Thesen, Polaritätsprofilen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Fragen zur Prioritätensetzung	Mehrpunkt-Fragen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

stark erforderlich
 wichtig
 wünschenswert

③ Gruppenarbeitsregeln

Moderation von Arbeitsgruppen

aktive Beteiligung aller, Wechsel von Plenums-, Kleingruppen-, Kleinstgruppen und Einzelarbeit, Rückkopplung der Ergebnisse

Tagesordnung, Prioritätensetzung, Ideenfindungsphase, Ordnungsphase, Bewertungsphase, Vertiefungsphase, Entwurf von Arbeitsschritten für Kleingruppen, Szenario-Technik

I A W

● ○

④ Präsentationstechniken

lebendiger Vortrag, Rückkopplung von Gruppenarbeitsergebnissen, Feedback des Plenums einarbeiten

Präsentationsregeln, schriftliche Diskussion, Simultanvisualisierung, Moderatorenverhalten

● ○

⑤ Ergebnissicherung zur Herstellung von Handlungsorientierung

offene Fragen, erste Ergebnisse und gemeinsam vereinbarte Folgeaktivitäten

Themenliste, Empfehlungsliste, Tätigkeits-Katalog

● ○

⑥ Feedback-Methoden

Reflexion über den Stand der Arbeit, über das Geschehen hier und jetzt

Wann welche Fragen, in welcher Gruppenzusammensetzung? Reflexionsregeln

○ ●

⑦ Moderations-Sequenzen

Standdramaturgie

Ausweitung und Einengung der Komplexität; Einstieg, Auffächerung und Vertiefung, Ausstieg, Spannung herstellen und erhalten

Elemente eines Standes, Dramaturgie, Moderationsfahrplan, Alternativen

● ●

⑧ Verhaltensregeln für Moderatoren

herstellen und erhalten einer kooperativen Arbeitsatmosphäre

Rolle des Moderators, Modellverhalten, Interaktionen auf der Beziehungsebene, innerhalb der Gruppe, zwischen Moderator und Gruppe

● ●

Spielregel-Katalog

Spielregel-Katalog		für kooperative Situationen
1	Visualisierung - den Denkprozess der Gruppe sichtbar machen - roter Faden, Simultanprotokoll	Ordnungs- und Formulierungsarbeit in Klein- oder Kleinstgruppen machen lassen
2	Einpunkt-Frage - grobe Schätzungen, Meinungsbilder - Skala, Koordinatenfeld, 5er-Skalierung - offen oder verdeckt	butler-Regel - jeder hilft jedem - „Denk-Werkstatt“
3	Antworten durch die Gruppe selbst interpretieren lassen und mitvisualisieren	Gruppenergebnisse durch die Gruppe selbst vorfragen lassen - Identifikation und Interpretation,
4	Stichwortsammlung durch Zursif - offen, assoziativ - jeder Zursif wird mitgeschrieben, auch „Flops“, Kritik zurückstellen	15 Schriftlich diskutieren - simultan zum Vortrag; Anregungen, Fragen, Kritik auf Karten - nach dem Vortrag anheften & überarbeiten lassen
5	Stichwortsammlung auf Karten - Wissen, Meinungen, Wünsche, Erfahrungen breit ausheben - verdeckt, anonym	16 Häufig kurze Pausen einlegen - Wechsel von Spannung & Entspannung - diagnostische, schöpferische Pause - Chance für Wechsel des Sitzplatzes
6	Clusterbildung - induktives Systematisieren gemeinsam mit der Gruppe, umranden & durchnummerieren - Häufigkeitsanalyse	17 Listen führen zur Ergebnis-Speicherung - Themenliste → für offene Fragen - Empfehlungsliste - Tätigkeits-Katalog → verbindliche Folgeaktivität
7	Mehrpunkt-Frage - Prioritäten sichtbar machen, grobe Rangklassen - Restriktionsregel beachten - vorher festlegen lassen	18 Präsentations-Szenario - optischer Problemaufriß, 3-5 Felder
8	Akzeptanzfrage stellen - kein „Entscheidungs-Automatismus“ durch Punkte	19 Bei Präsentationsplakaten Freifläche für die Diskussion einplanen → Weiterentwicklung - Faustregel: 2/3 Freifläche
9	Jede Gruppenfrage muß aufgeschrieben werden	20 Interaktions-Szenario - entwickeln eines Problemaufrisses gemeinsam mit der Gruppe - vorbereitete Frage-Sequenzen
10	Wechsel zwischen Plenum, Kleingruppe (3-5 Pers.) und Kleinstgruppen (2 Pers.) - nach Interesse am Thema, nach Zufall - nach Sympathie	21 Konflikte kennzeichnen 
11	Arbeitsanweisungen für die Gruppenarbeit präzise formulieren und visualisieren - methodisches Vorgehen, Teilbedarf, Art des Ergebnisses	22 

Verhaltenshinweise für Moderatoren

Verhaltenshinweise für Moderatoren	
Blickkontakt mit der Gruppe halten - nicht nur mit dem Hierarchen	Moderatoren dürfen auch gegensätzliche inhaltliche Auffassungen haben - aber nicht in eine interne Podiumsdiskussion abgleiten
Einheit von Person, Bild & Wort herstellen	Bei ausufernden Monologen / Dialogen behutsam die „O.K.-Regel“ einführen - nicht nur Fremddisziplinierung verwenden
Nicht mehr als zwei Moderatoren gleichzeitig vor der Gruppe - möglichst ruhig vor den Tafeln stehen	Teilnehmer nicht aus der Anonymität holen - der Kartenschreiber oder Punktekleber muß verdeckt bleiben können
Der Ko-Moderator sollte: - Blickkontakt halten (zur Gruppe, zum Kollegen), auf Wortmeldungen achten, Stimmung beobachten	Nicht von vorne disziplinieren - z.B. bei auftretender Unruhe oder Albernheit im Plenum
5 Mehr fragen als sagen	Zu Beginn der Standrunde den Moderationsfahrplan knapp erläutern - Inhalt und Zeit - der Moderator legt offen dar, was er will
6 Sich nicht rechtfertigen vor dem Plenum	Der Moderator muß wissen, wo vertieft und zeit investiert werden soll
Kritik entgegennehmen und mitvisualisieren	Der Moderator hat die Methoden-Kompetenz - Spielregeln stehen nicht zur Disposition - Methodendiskussion mit dem Plenum vermeiden
Auf Fragen und Kritik nicht mit langen Erklärungen reagieren - Fragen möglichst ins Plenum zurückspielen	Der Moderationsfahrplan sollte flexibel sein - z.B. eine Frage weglassen können - evtl. je nach Antwortspektrum alternatives Weitergehen vorsehen
„Wegführende“ Fragen auf einer Extratafel deponieren - evtl. „Bemerkungstafel“ einführen	Kooperative Stimmung herstellen und sie erhalten helfen - vorsichtig stimulieren
Die Gruppe nicht manipulieren wollen - wie z.B. das „Nacherfordern lassen bereits abgegebener Lösungen“ - Keine Scheinbeteiligung	
Deutlich machen, wenn der Moderator teilweise in die Rolle des Fachmannes überwechselt	

Erarbeiten einer Stand-Dramaturgie

Mit dem Begriff 'Dramaturgie' meinen wir durchaus, daß es auf einem Informationsmarkt-Stand dramatisch zugehen darf, dies aber geplant. Zunächst müssen sich die Moderatoren darüber klar werden, welchen Standtyp sie bevorzugen: einen Informations-Stand, einen Problembearbeitungs-Stand oder einen Workshop. Folgende Fragen können bei der gedanklichen Klärung helfen:

- Wieweit und in welcher Art kann der Besucher bei uns mitmachen?
- Welche Informationen kann er bei uns gewinnen?
- Welche Informationen können wir vom Besucher gewinnen?
- Wird klar, welche unternehmerischen Initiativen der Besucher unterstützen soll?
- Wird klar, wo unsere Innovationsbarrieren liegen?
- Kann der Besucher unsere Markt- und Wettbewerbschancen einschätzen helfen?
- Können die Besucher an der Konkretisierung des inhaltlichen Konzepts mitwirken?
- Wollen wir es riskieren, bei den Besuchern Unbehagen auszulösen durch geforderte Initiativen?
- Welche Besucher möchten wir auf unserem Stand haben?
- Mit wievielen Besuchern wollen wir uns gleichzeitig beschäftigen?

- Wie lange wollen wir die Besucher auf unserem Stand haben?
- Wieweit können wir die Besucher zu Aktivitäten animieren?
- Welche Empfindungen löst unser Thema aus? (z. B. Aggression, Angst, Neugier, höfliche Langeweile...)
- Was soll der Besucher mit nach Hause nehmen? Was soll er hinterher tun?

Je konfliktgeladener ein Thema ist, umso mehr sollten die Moderatoren ihre Dramaturgie auf die Interaktion zwischen den Besuchern abstellen. Abteilungs egoismen z. B. lassen sich nicht durch Sachinformationen ausräumen.

Unabhängig vom Standtyp hat jeder Informationsmarkt-Stand einen Einstieg, eine Vertiefungsphase und eine Phase der Ergebnissicherung. Die einzelnen Elemente sind durch einen Spannungsbogen so verbunden, daß bei dem Besucher Aufmerksamkeit und Engagement bis zum Schluß aufrechterhalten bleiben.

Einstieg

Jede Begegnungssituation braucht ein ihr angemessenes 'warming-up'. Die Standbesucher müssen eingestimmt werden in das, was sie erwartet. Dieses 'Anwärmen' sollte sowohl auf der kognitiven Ebene (Sachebene) als auch auf der affektiven Ebene (Gefühls-, Beziehungsebene) stattfinden. Die Moderatoren werden also Übersicht geben, den roten Faden erläutern, sagen, auf welche Art von Ergebnissen (formal) sie hinmoderieren möchten, wie sie sich die Mitarbeit des Plenums denken, was mit den Standergeb-

nissen geschehen soll. Sie müssen das Problem, um das es ihnen geht, bei den Besuchern bewußt machen, deren Erfahrungen mobilisieren und Interesse wecken, an dem dargestellten Problem mitzuarbeiten. Sie müssen Spannung, Neugier, Erregung, Sympathie herstellen.

Vertiefungsphase

Was hier geschieht, richtet sich nach dem Bearbeitungsstand des Projekts. Es kann sinnvoll sein, daß die Moderatoren Detail-Informationen geben, daß sie Einzelaspekte des Problems durch Gruppenarbeit vertiefen lassen, alternative Konzepte erarbeiten lassen oder selbst vorstellen, Meinungen zu Vorschlägen abfragen, mögliche Widerstände, Verhaltensbarrieren herausarbeiten, einen Erfahrungsaustausch organisieren, Anregungen sammeln.

Durch vorbereitete Frage-Sequenzen können die Moderatoren dort intensive Diskussion und Gruppenarbeit initiieren, wo sie selbst Schwerpunkte vermuten oder setzen möchten. Die Entwicklung guter Frage-Sequenzen setzt voraus, daß die Moderatoren ein grobes Ziel für ihre Arbeit vor Augen haben und daß sie ihre Teilnehmer dazu bringen, Aussagen zur Sache und über ihr Empfinden zu machen.

Die Moderatoren können ihre Stand-Dramaturgie jedoch auch sehr weit offenhalten und die weiterführenden Fragen für die Diskussion mit der Gruppe herausarbeiten. Das situative Erfinden guter Fragen stellt hohe Anforderungen an die moderatorische Qualifikation. (Zur 'Gruppenfrage-Methode' vergl. Metaplan-Reihe, Heft 2, S. 13ff und Heft 7, S. 22ff).

Ergebnissicherung

Ein guter Ausstieg muß dreierlei leisten:

1. Gemeinsame Formulierung erster Ergebnisse,

2. Übersicht geben, wie es weitergehen könnte, und

3. einen emotionalen Abschluß herbeiführen durch Sichtbarmachen der Erfolgseinschätzung, der Motivation und Stimmung in der Gruppe. Das heißt nicht nur, Herausstellen des gemeinsamen Erfolgserlebnisses, sondern u.U. auch Aufdecken von Nachdenklichkeit, Verunsicherung, Skepsis.

Ergebnis meint hier nicht, daß immer vorzeigbare Lösungen erarbeitet werden müssen.

Das kann sein:

- eine Liste offener Fragen, Teilprobleme, versehen mit den Prioritäten der Gruppe
- ein von der Gruppe bewerteter Empfehlungs-Katalog
- ein Tätigkeits-Katalog mit einigen wenigen, allerdings verbindlichen Folgeaktivitäten.
- eine Grundsatzentscheidung der Leitung, die vor oder während des Informationsmarktes eingeholt wurde oder auf dem Stand bei der anwesenden Hierarchie abgefragt werden konnte
- Verabredung von zukünftigen Kooperationen
- Sichtbarmachen des Engagements, eine gefundene Lösung im eigenen Bereich durchzusetzen bzw. sich persönlich dafür einzusetzen

Es lassen sich Dramaturgien vorbereiten, bei denen die nächste Standrunde auf den Ergebnissen der vorhergehenden Runde aufbaut. Dieses Vorgehen verlangt moderatorische Erfahrung; denn häufig liegen zwischen zwei Standrunden nur 30 Min. Pause, in denen die Zwischenergebnisse optisch aufbereitet und neue Frage-Sequenzen erfunden werden müssen. Auf jeden Fall sollte der Informationsmarkt-

Stand so visualisiert sein, daß die Ergebnisse mehrerer Standrunden zum gleichen Thema auch optisch vergleichbar sind. Die visualisierten Ergebnisse gehen in das Ergebnis-Szenario (s. S.51) ein. Die Überlegung: was wollen wir im großen Schlußplenum präsentieren? - ist also Teil der Standdramaturgie.

Je mehr die Moderatoren sich mit ihrem Thema der Verhaltens- und Beziehungsebene nähern, umso mehr kommt es darauf an, daß die Dramaturgie das Selbsterleben ermöglicht, um die eigene Betroffenheit spürbar zu machen. Das erfordert viel Freiraum für Interaktion.

Für einen solchen Problembearbeitungsstand, dem wohl häufigsten Standtyp auf einem Informationsmarkt, dürfte ein angemessenes Verhältnis zwischen 'Sage' (Vortrag, Präsentation, Film etc.) und 'Frage' (Gruppenfrage-Methode, Kleingruppen-Aktivität, Diskussion) bei 20 : 80 liegen. 10 - 20% der zur Verfügung stehenden Zeit sollten für die Informationen ausreichen. (Bei einer zweistündigen Standrunde wären dies immerhin 10 - 25 Min.) Dabei ist es nicht immer erforderlich, den Problemeinstieg durch längere Vorträge zu wählen. Ein 3 - 5 Min.-Sketch beispielsweise, plastisch und ohne Übertreibung gespielt, kann ein Problem sehr schnell in das Zentrum des Bewußt-

seins rücken.

Alle 'Sage-Teile' sollten optisch unterstützt werden (Film, Dia, Präsentations-Szenario usw.) und wenn möglich, mit Interaktionsteilen gemixt werden.

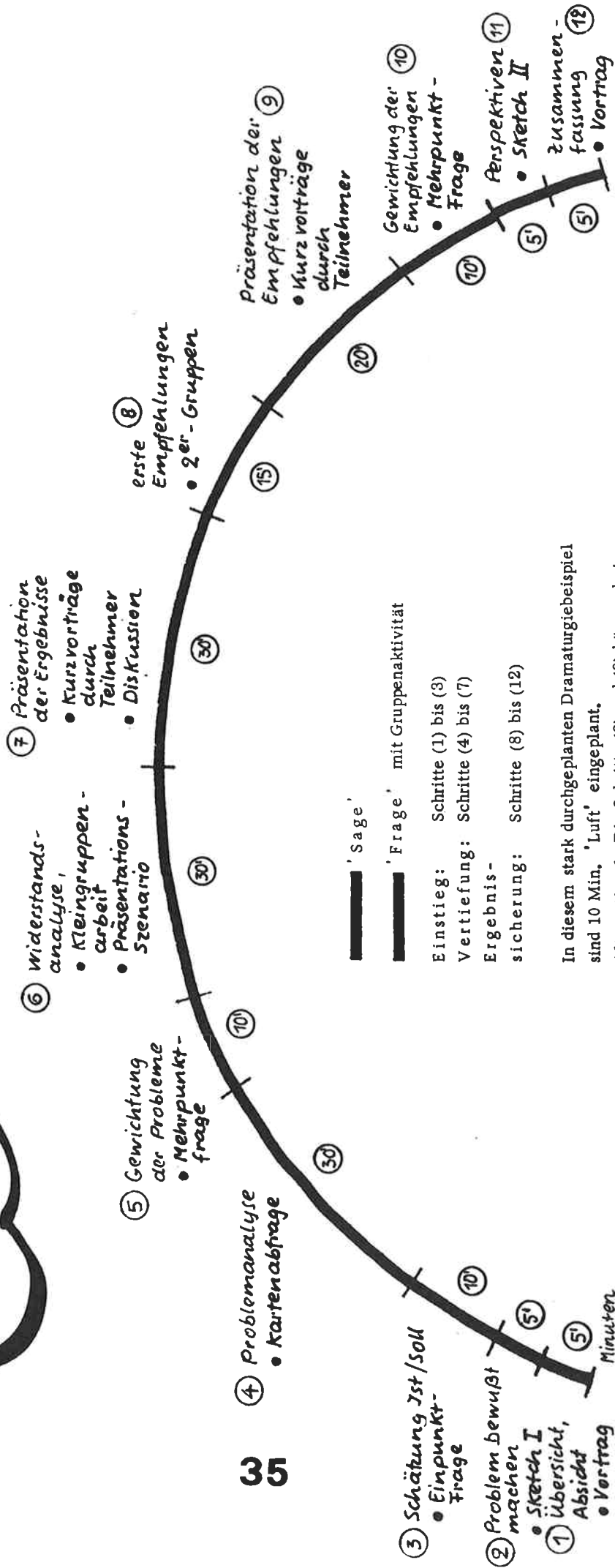
Im Interaktionsteil empfiehlt sich ebenfalls ein angemessener Methodenwechsel. Zwei hintereinandergeschaltete Kartenabfragen z.B. wären langweilig und zähflüssig. Eine einstündige, verbale Diskussionsphase vermutlich nur in Ausnahmefällen spannend und ergebnisreich. Eine Auswahl von Elementen für die Interaktionsphase läßt sich dem Spielregel-Katalog (S.30) entnehmen.

Moderatoren, die nur selten zusammenarbeiten, sollten sich ein genaues Drehbuch über ihre Dramaturgie anfertigen, wo die einzelnen Schrittfolgen, der Zeitbedarf, sowie die Rollenverteilung festgelegt werden. Hierbei sollten Alternativen eingeplant werden für Unerwartetes (z.B. erhöhter Zeitbedarf, unerwarteter Konflikt). Das Drehbuch hilft, den roten Faden im Auge zu behalten, und erlaubt schnelle, situative Absprachen zwischen den Moderatoren.

Jeder Stand sollte, wie bereits weiter vorne erwähnt, getestet werden, um die Dramaturgie zu überprüfen und das Zusammenspiel der Moderatoren zu üben.

Nebenstehend stellen wir ein Beispiel für eine dreistündige Stand-Dramaturgie vor. Der "Spannungsbogen" ist hier optisch angedeutet

Beispiel für eine
Stand - Dramaturgie
von 180 min Dauer



35

③ Schätzung 3st / soll
• Einpunkt - Frage

② Problem bewusst machen
• Sketch I
① Übersicht, Absicht
• Vortrag

Minuten

III Nach dem Ereignis- Ergebnisse, Folgerungen

Die Impulse, die von einem Informationsmarkt ausgehen – selbst wenn keine offiziellen Folgeaktivitäten beschlossen werden – greifen nach unseren Erfahrungen so vielfältig in den Unternehmensalltag ein, und oft in so unauffälliger Weise, daß ein ursächlicher Zusammenhang nur schwer nachzuweisen ist. Trotzdem müssen die Ergebnisse des Marktes sorgfältig überdacht werden.

In diesem Kapitel stellen wir einige Überlegungen in dieser Richtung an.

Wir unterscheiden 4 Ergebniskategorien:

- Erkenntnisse und Einsichten
- Anstöße und Erlebnisse
- Begegnungen
- Handlungen

1. Erkenntnisse und Einsichten

Der Informationsmarkt ermöglicht die Befriedigung unspezifischer Wissensbedürfnisse, die den Einzelnen, Teile des Unternehmens oder das ganze Unternehmen berühren.

Das, was den Managern gedrückt und geschrieben auf den Tisch flattert, kann diesen unspezifischen Hunger nicht befriedigen. Gefragt ist alles, was über den eigenen Schreibtisch hinausgeht, aber die Arbeit im eigenen Bereich beeinflussen könnte. Informationsmangel führt zu Gerüchtebildung. Die breite Kenntnis des Umfeldes hingegen verhilft zu Sicherheit und einem Gefühl der Zugehörigkeit.

Dem Wunsch nach Information wird von den Standmachern gerne Rechnung getragen, soweit es sich um 'Sachliches' handelt. Das 'Sachliche' interessiert aber

nur soweit, als es unerläßliche Hintergrundinformation für politische Zusammenhänge liefert. Arbeiten die Standmacher auf einem brisanten Feld, flüchten sie in die Sachinformation, um eben 'gefährvolle' Aussagen zu vermeiden.

Der Markt ist aber erst dann gelungen, wenn 'politische' Informationen diskutiert worden sind, d.h. wenn Einstellungen, Entscheidungskriterien, Prioritäten zu langfristigen Fragen aufgedeckt wurden. Und Sachinformationen sind nur soweit interessant, als sie zum Verständnis der politischen Information beitragen.

2. Anstöße und Erlebnisse

Der Informationsmarkt stellt für den Teilnehmer ein hohes Anregungspotential dar. Der Besucher wird aber auch ermutigt, selbst Anstöße zu geben. Die tägliche Arbeit – soweit sie zur Routine geworden ist – erlaubt es kaum, aus den gewohnten Denk- und Verhaltens-Schemata herauszutreten. Der Informationsmarkt liefert Denkanstöße, Erfahrungsaustausch, Meinungsaustausch, Blick über den Gartenzaun, Gelegenheit und Anstoß, die Marktmethoden selber anzuwenden; und er hilft darüber hinaus, Verhalten zu reflektieren.

3. Begegnungen

Wenn wir die im Programm eines Informationsmarktes ausgewiesenen Zeiten auf die Kategorien 'Plenums-Veranstaltungen', 'Markt', 'Pausen und informelle Begegnung' verteilen, dann ergibt eine Drittelung der Zeit eine abwechslungsreiche Markt-Dramaturgie. Selbstverständlich werden die drei Zeitblöcke miteinander gemischt, so daß

dann, wenn die Teilnehmer durch starke Konzentration ermüdet sind, Plenumsveranstaltungen oder Pausen willkommene Abwechslung bieten. Der Markt wirbelt die Menschen permanent durcheinander. In den Café-Bars, die ständig geöffnet sind und die völlig in den Markt integriert werden, sieht man kleine Gruppen in den Pausen oder während der Veranstaltungen sitzen. Es gibt keinen Zwang zur Beteiligung. Es gibt aber auch wenige, die nicht von dem vielfältigen Angebot Gebrauch machen wollen. Wer sich zum Gespräch zurückziehen will, kann es jederzeit, er findet genügend Platz. In den Marktständen finden sich mehrfach neue Gruppen zusammen. Auch hier findet Begegnung statt, weil zeitweise in kleinen Gruppen (3 - 5 Personen) intensiv mit fremden Menschen gearbeitet wird.

Der Markt wechselt zwischen formellen und informellen Begegnungen. Wir wissen heute, daß jede Organisation einen Teil ihrer Flexibilität und Geschwindigkeit aus dem informellen System bezieht. Der Markt gibt dem Zufall eine Chance: Wir sehen uns, lernen uns kennen, wir sehen uns wieder.

4. Handlungen

Leicht vorstellbar ist die direkte Umsetzung von Anregungen im eigenen Bereich: Eine Idee hat einen Entschluß zur Folge gehabt. Der Mitarbeiter hat etwas gesehen, es für gut und machbar befunden und sich gesagt: "Das könnte ich in meiner Abteilung doch auch verwirklichen." Es ist wichtig, den Markt von vornherein auf solche Art Eigeninitiative anzulegen. Themenauswahl und Themenbehandlung spielen hier eine ausschlaggebende Rolle.

Handlungen können aber auch sein, die Marktinformationen in den eigenen Bereich weiterzugeben; oder Material für Untersuchungen zur Verfügung zu stellen; oder sich als Testfeld anzubieten.

Auch Aktivitäten zwischen verschiedenen Bereichen oder Abteilungen haben ihre Ursachen in Eigeninitiativen, die zur Öffnung neuer Kommunikationskanäle führen. Handlungen, die das ganze Unternehmen betreffen, können zunächst nur als Empfehlungen vorgeschlagen werden. Auf dem Markt selbst können solche Empfehlungen noch gewichtet werden. Im Ergebnis-Szenario werden diese allen Marktteilnehmern erläutert.

Schließlich ist es möglich, noch während des Marktes durch die dafür Zuständigen die Einsetzung von Projektgruppen zu beschließen. Deren Aufgabe wird es dann sein, die wichtigsten Empfehlungen zur Entscheidungsreife auszuarbeiten. Gerade anhand solcher Empfehlung wird deutlich, daß der Markt Ausschnitt eines Prozesses ist - eines vielmonatigen Prozesses; also eine Veranstaltung der gemeinsamen Meinungsbildung und der Entscheidungs-Vorbereitung.

Der 'ergebnisorientierte' Manager fragt sich: Was ist herausgekommen? Wie geht es weiter? Welche Entscheidungen sind gefallen? Um es vorneweg zu sagen: Entschieden wird auf den Informationsmärkten nur das, was in die Kompetenz des jeweiligen Entscheiders fällt.

Der Druck, zu handfesten Resultaten zu kommen, ist dort besonders groß, wo nach Meinung des nichtkompetenten Managements zu wenig entschieden wird. Der Ausweg ist die Produktion von Empfehlungen. Natürlich für 'die da oben'. Aber dieser Ausweg ist ein Holzweg. Schließlich hört niemand gern gutgemeinte Ratschläge, als die sich solche Empfehlungen entpuppen.

Der Nutzen des Marktes liegt eher im Sichtbarmachen der Widerstände gegen Handlungsvorschläge und im Einsichtigmachen der Handlungsfähigkeit eines Unternehmens. Zu letzterem gehört auch das Bewußtsein, daß die Zustände, die wir beklagen, von uns selbst erzeugt werden.

IV Der Informationsmarkt als Teil von Führungskräfte-Tagungen

Ziel von Führungskräftetreffen

Der Informationsmarkt kam mehrfach im Rahmen von Führungskräftetreffen und Firmentagungen zur Geltung. Ein häufiges Anliegen, das durch Führungskräftetagungen befriedigt werden soll, ist der Wunsch der Unternehmensleitung, den Teilnehmern richtungweisende Botschaften zur Kenntnis zu bringen. Für dieses Vorhaben ist der Vortrag eine angemessene Form.

Seltener schon geschieht es, daß eine Leitung wichtige Entscheidungen vor der endgültigen Beschlußfassung einem größeren Kreis vorträgt, um Korrekturhinweise zu bekommen und sich der Mithilfe bei der Durchführung zu vergewissern. Hierbei kann der Informationsmarkt eine methodische Hilfe sein.

Die ideale Situation für den Einsatz des Informationsmarktes bei Firmentagungen ist aber erst dann gegeben, wenn die Unternehmensleitung lediglich einen Rahmen vorgibt (vergleiche Ausführungen zum 'Motto', S.39), den die Führungskräfte selbst ausfüllen. Erst dann gelangen neue Informationen an die Spitze und umgekehrt, werden Informationen von der Spitze besser aufgenommen und verarbeitet. Da ein Markt immer nur ein mehrstündiges Ereignis ist, bleibt darüber hinaus genügend Zeit für Vorträge, Podiumsveranstaltungen und andere Darbietungen.

Wann immer auf einer Führungskräftetagung bereichsüberschreitende Themen oder langfristige Strategiefragen diskutiert werden sollen, ist der Informationsmarkt das adäquate Mittel. Denn hierbei kommt es auf

die Einbeziehung aller Führungskräfte an, auf ihre aktive Teilnahme. Halten wir uns die Zielsetzungen von Firmentagungen noch einmal vor Augen: Sie sollen für jeden Teilnehmer die Möglichkeit schaffen,

- über die Alltagsaufgaben hinaus wesentliche übergeordnete Themen zu behandeln,
- über die Bereiche hinweg gemeinsam etwas zu bewirken, Initiativen zu veranlassen, Neues anzuschieben,
- über den Zaun zu schauen und sich die Erfahrungen anderer zunutze zu machen: zu Fragen des Geschäfts und zu methodischen Problemen,
- eine große Zielgruppe für die Breiteninformation zu erreichen, über Geschäfte, Methoden, Organisationsformen usw.,
- Bekanntschaften aufzufrischen, neue Kontakte zu knüpfen, die die gegenseitige Unterstützung im Alltag fördern.

Nicht zuletzt ist es das Ziel von Firmentagungen, wegen der häufig weltweiten Aktivitäten eines dezentralisierten Unternehmens und wegen des technischen Fortschritts in vielen Produkt- und Systemgebieten den gemeinsamen Zweck des Unternehmens, seine Einheit, immer wieder ins Bewußtsein zu rufen.

So gehören Firmentagungen neben der Strukturorganisation, dem Planungssystem,

der Weiterbildungspolitik und der Personalförderung zum Führungskonzept eines Unternehmens.

Jede Firmentagung bedarf eines aktuellen Anlasses, aus dem sich das Motto ableiten läßt. Solche Anlässe zur Initiierung eines Informationsmarktes können sein: die Auseinandersetzung mit Leitsätzen für Führungskräfte, strategische Konzepte, Wachstumsüberlegungen u. a.

Das Motto kann hier auch übersetzt werden mit 'Rahmenziel'. Es hilft, einen 'roten Faden' in die Veranstaltung zu legen; man kann auch sagen, es hat eine Kompaßfunktion. Das Motto kann helfen, die Innovations-Energie eines Unternehmens für eine gewisse Zeit in eine bestimmte Richtung zu lenken und Kriterien für das unternehme-

rische Verhalten hervorzuheben. Ein solches Motto lautete für eine Tagung 1980 z. B.: 'Die Zukunft unternehmen - initiativ, kreativ, kooperativ'. Dies bedeutete, daß neben Sachproblemen auch Verhaltensfragen zu behandeln waren, daß auch über Widerstände zu reden sein würde, die häufig den unternehmerischen Initiativen und Innovationen entgegenstehen. Auf diese Tagung werden wir im folgenden als Beispiel zurückgreifen. Natürlich darf die normative Kraft solcher Leitsätze nicht überschätzt werden. Es genügt durchaus, wenn das Motto für die Marktveranstalter und die Marktbesucher eine heuristische Hilfe darstellt. Allein damit, ein Problem aufzugreifen, um das Motto dem Buchstaben nach zu erfüllen, ist es nicht getan. Wohl aber kann das Motto helfen, den Lösungsbemühungen neue Impulse zu geben.

Vorbereitung der Themen für die Tagung

Ziele und Motto einer Firmentagung lassen sich nicht abstrakt behandeln, sondern es bedarf konkreter Themeninhalte. Das Gespräch über das Motto hilft den Planern der Tagung, die verschiedenen Führungsebenen sinnvoll in den Vorbereitungsprozeß einzu beziehen; Beispiele für Mottos sind:

'Bilanz und Ausblick', 'Herausforderungen durch wirtschaftlichen, technischen und sozialen Wandel', 'Fragen der Führung', 'Chancen und Innovationen auf alten und neuen Märkten', 'Methoden und Instrumente der Planung und Organisation'.

Neben den Stärken des Unternehmens sollten dabei auch die Probleme behandelt werden. Wir haben allerdings auch schon Märkte veranstaltet, die mit völlig offener Themensuche begannen.

Der Prozeß der Themenfindung ist außeror-

dentlich schwierig: Wer hat soviel Übersicht über mehrere Tätigkeitsfelder der Unternehmung, daß er zwischenbereichliche Fragen, die natürlich nicht aus der Luft gegriffen sein dürfen, artikulieren kann? Es werden vorwiegend Leute sein, die Querschnittsfunktionen haben, im Vorstand und als Leiter von Stabsstellen. Aber auch Personen, die Bereiche leiten mit einem hohen externen Kommunikationsaufwand. Extern bedeutet hier in Richtung Markt oder in Richtung vieler anderer Abteilungen.

Einzelgespräche und Gruppengespräche helfen hier schnell, die Probleme aufzuspüren. Gemeinsam mit den Problembenennern werden sie sofort in Fragen umformuliert und zu einer 'list of topics' zusammengestellt (vergl. Heft 7, S. 38). - Die Ursprungslisten werden in der nächsten

Gesprächsrunde anderen Beteiligten vorgestellt. Diese werden um Korrektur, Ergänzung und Gewichtung der Fragestellungen gebeten.

In einer revolvierenden Gesprächskette wird die 'list of topics' solange in der beschriebenen Weise bearbeitet, bis genügend Themen formuliert worden sind, die die

Anliegen, Wünsche, Forderungen der Teilbereiche des Unternehmens widerspiegeln.

Beispielhaft seien hier einige Ziele und Fragen aufgezeigt, die in einem ersten Schritt durch Interview an Beauftragte der Bereiche des Unternehmens gestellt wurden; Hintergrund waren die Stichworte 'Zukunftssicherung' und 'Innovation':

Welches Gewicht messen Sie diesen Punkten bei?	ein eher hohes Gewicht	ein eher niedriges Gewicht
① Innovationen für die Zukunftssicherung aufzeigen		
② die Innovationsbereitschaft im Management erhöhen		
③ Innovationsprozesse verbessern durch Diskussion der Innovations-Barrieren		
④ Meinungen zu politischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen bilden		
⑤ die Kooperation für überbereichliche und interdisziplinäre Projekte fördern		
⑥ Bereichs-interne Projekte durch die Firmentagung fördern		

Zu den als 'wichtig' gekennzeichneten Aufgaben wird dann gezielt nachgefragt. Zusammengefaßt seien folgende häufig genannten Antworten hervorgehoben:

- Einzelne Bereiche wollten konkret über sich informieren, über Techniken, Marktsituationen, Innovationen; sie wollten den Bereich im Unternehmen bekanntmachen, u.a. durch Vorführung neuer Produkte.
- Es wurde Unterstützung bei der Lösung von konkreten Problemen gefordert, die

überbereichlicher und sehr komplexer Natur sind. Immer wieder wurde betont, daß man neue Ansätze zur Lösung organisatorischer Fragen für überbereichliche Innovationsprojekte versuchen sollte.

- Die Einbeziehung von Meinungen außerhalb des Unternehmens wurde als wichtig angesehen.
- Die Tagung sollte genutzt werden, um auch schwierige interne Probleme offen anzusprechen.

- Einige wollten die Tagungsteilnehmer ganz gezielt für eigene technische oder vertriebliche Aufgaben interessieren

In Einzel- und Gruppengesprächen entstand aus den Zielerwartungen und den wesentlichen Anliegen der Bereiche in einem ersten Konzept die Themenlandschaft der Tagung. Aus der 'list of topics' entstanden dabei im Frage- und Antwortspiel klar formulierte Probleme und Themen.

Geeignete Themen

Man kann davon ausgehen, daß alle Themen geeignet sind, die auf großes Interesse bei der Mehrzahl der Teilnehmer stoßen. Es ist gleichgültig, ob die Ausgangsfragen strategischer Natur sind, ob sie sich mit Innovationen befassen oder ob sie die Formen der Kommunikation, der Kooperation oder der Führung beinhalten. Wichtig ist nur: lohnt es sich, eine Arbeitsgruppe zu bilden, die das Thema für die Tagung aufbereitet und damit voranbringt?

Unterstellen wir, daß die Marktbesucher den oberen Führungskreis einer großen Firma darstellen. Dann interessieren zunächst Themen, die das Leistungsspektrum, die 'Substanz' des Unternehmens betreffen. Eine gewisse Form der Selbstdarstellung sollte ermöglicht werden. Darüber hinaus interessieren Themen, die eher die mittel- und langfristigen Ziele der Unternehmung betreffen, die bereichsgrenzenüberschreitend sind und die schließlich nicht eindeutig einem bestimmten Fachwissen zuzuordnen sind. - Letzteres meint nicht unbedingt interdisziplinäre Themen, sondern solche, für die, soweit bekannt, noch gar kein Fachwissen vorhanden ist. So definierte Themen werden in der Regel nicht gern diskutiert, und das aus guten Gründen: erstens läßt das Tagesgeschäft für die Diskussion solcher Themen keine Zeit und zweitens ist es äußerst schwierig, die zur Diskussion benötigten Gesprächspartner zu-

zusammenzubringen.

Es ist deshalb nicht immer ein Akt der Verdrängung, wenn diese Themen ausgeblendet werden, sondern eine Kapitulation vor der Schwierigkeit, die Diskussion in Gang zu bringen. Aber natürlich gibt es auch Themen, die verdrängt werden; deren offene Diskussion tabuiert ist.

Widerstände gegen das Aufgreifen von Themen treten auch auf, wenn Fragen diskutiert werden, die üblicherweise der höheren Hierarchie vorbehalten sind. Es ist ungewöhnlich, daß sie in einer 'breiteren Öffentlichkeit' im Unternehmen besprochen werden. Argumente 'von oben' gegen solche Themen sind verkleidet in 'nicht notwendig', 'kein Interesse vorhanden'. Widerstände 'von unten' äußern sich in: 'die Leitung muß sagen, wo die Reise hingeht', 'es müssen erst einmal Entscheidungen von oben getroffen werden, um ein Thema voranzubringen', 'sachlich ist alles klar, nur die Leitung hat sich noch nicht geäußert' usw. Die Widerstände werden als Kompetenzmangel und als Sachzwänge empfunden.

Das Ziel eines Informationsmarktes und einer Firmentagung wäre nicht erreicht, wenn aus Angst vor der Gefährdung eigener hierarchischer Macht und wegen der von unten entgegengebrachten Abwehr Themen ausgeklammert würden.

Diese 'problemgeladenen' Themen nennen wir 'heiße Eisen'. Wir könnten uns die Themen auf einer Achse angeordnet denken, zwischen 'kalten Eisen', die auch häufig 'alte Eisen' sind und 'heißen Eisen' am anderen Pol.

Es ist klar, daß sich 'kalte Eisen' und 'lauwarme Eisen', um bei dieser Metapher zu bleiben, schneller akzeptieren lassen als 'heiße Eisen'. Zu den 'heißen Eisen' zählen Themen, die überfällige organisatorische Umstellungen behandeln - soweit

für einen Teil der Betroffenen Macht- und Prestigeverlust damit verbunden ist. 'Heiße Eisen' sind aber auch solche Themen, deren 'Nicht-voran-kommen-können' damit zu erklären versucht wird, daß man Außenstehende (die Regierung, die Grünen, die

Japaner usw.) als 'Schuldige' benennt. Eine Tagung sollte alle 'Wärmegrade' in ausgewogener Mischung anbieten. Der Markt wird langweilig, wenn er nur 'kalte' Themen bringt; er wird zu anstrengend, wenn er nur 'heiße Eisen' zur Diskussion stellt.

Vorbereitungsschritte und -Methoden

Bereits in der Vorbereitungsphase, die in unserem Beispiel mehrere Monate dauerte, werden die Themen von interdisziplinären Arbeitsgruppen intensiv aufbereitet.

Es ist wichtig, daß sich für diese Arbeitsgruppen Leute finden, die ein Thema engagiert zu ihrer Sache machen; die den Vorbereitungsprozeß nicht als verlorene Zeit, sondern eine wichtige Investition betrachten.

Die Diskussion beginnt mit dem ersten Zusammentreffen der Teams; sie wird vertieft durch das Einbeziehen der Beteiligten und Betroffenen, durch das Befragen von Experten und durch die Moderation auf dem Markt. Spätestens hier wird klar, daß die Tagung und der Informationsmarkt ein Ereignis in einem langfristig angelegten Prozeß ist, in dem auch Themen bearbeitet und vorangebracht werden können, die letztlich auf der Tagung nicht gelöst werden.

Um bei der Problembearbeitung gleichzeitig auch die Widerstände zu überwinden, sollte der gesamte Vorbereitungsprozeß mit interaktionellen Arbeitsmethoden gestaltet werden. Dabei ist es die Kunst der Moderatoren, Unsicherheiten diskutierbar zu machen. Wird die Gruppe zu schnell auf sich selbst zurückgeworfen, so reagiert sie aggressiv: sie will Anweisungen und nicht Einsicht in die eigenen Möglichkeiten der Zielbe-

einflussung und Zielsetzung. Wird die Gruppe durch die Moderatoren geführt, so verhält sie sich bald passiv und ist wenig kreativ. Moderatoren sind Prozeßhelfer, aber keine Zielsetzer.

Die Tagung soll dazu beitragen, die Themen tatsächlich voranzubringen. Sei es in der Phase der Problemformulierung, der Ideenfindung oder in Phasen, wo eine große Anzahl von Beteiligten informiert werden muß.

Bei dem hier beschriebenen Tagungsbeispiel wurde die Moderationsmethode zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Vorbereitungsphase. Das galt für alle Projektgruppen-Treffen sowie für die Konzeptions- und Darstellungsklausuren. In den Konzeptionsklausuren wurde der Rahmen für zusammenhängende Themengruppen festgelegt, Einzelschwerpunkte herausgearbeitet und mit Fachwissensträgern diskutiert. Hier vereinbarten die Beteiligten ihr Vorgehen zur dezentralen Themenbearbeitung und stellten erste Überlegungen an, wie die Themen auf der Tagung und im Markt dargeboten werden könnten.

Die Thementeams sind Katalysatoren und Organisatoren des Problemlösungsprozesses. Wenn die Teams zusammenkommen, reflektieren sie den vorangegangenen Prozeßabschnitt und entwerfen den nächsten. Der

Problemlösungsprozeß ist eine lose Folge von Treffen zwischen 5 - 20 Personen von jeweils einem halben bis einen Tag. Die Zeitspanne zwischen den Treffen kann jeweils 1 - 3 Wochen währen. - Was passiert nun auf solch einem Treffen? Da die Thementeams inzwischen gelernt haben, Problemlösungsprozesse zu visualisieren, wird es zweckmäßig sein, die Visualisate des letzten Meetings der Gruppe kurz vor Augen zu führen. Danach wird die Gruppe gefragt, welches Arbeitsziel sie beim gerade stattfindenden Meeting anstreben will. Frage auf Frage folgt, die von den Gruppenmitgliedern mit unterschiedlicher Intensität beantwortet werden. Je 'heißer' das Thema ist, um so schwieriger wird die Arbeit in der Gruppe. Die Moderatoren müssen Geduld zeigen. Bei jedem Arbeitstreffen der Themengruppe beginnen sie, das Tagesziel durch eine Stichwortsammlung herauszuarbeiten. Neben den Sachzielen werden mehr und mehr Beziehungsfragen genannt. Die Moderatoren unterstützen diesen Prozeß. Sach- und Beziehungsebene werden unterscheidbar. Bis zu der Einsicht, daß die Beziehung die Sache steuert, ist es noch ein weiter Weg.

Bald wird dem Thementeam klar, in welcher Form das Thema auf dem Informationsmarkt dargestellt werden soll.

Beispielsweise eignet sich der Fachvortrag zur Vermittlung technischer Details; die Poster-Session zu Informationen über komplexe Forschungsprobleme; das Experten-Hearing zur Einbeziehung der Meinung verschiedener Fachleute; Informationsmarkt-Stände für vertiefende Gruppenarbeit und Reflexionsgespräche; Produktvorführungen als ergänzende Darbietungen.

Es empfiehlt sich, bei der inhaltlichen Bearbeitung der Themen simultan die Ablaufelemente und ihre Dramaturgie mitzuüberlegen. Neben den Konzeptionsklausuren werden Darstellungsklausuren ver-

anstaltet, um die inhaltlichen Konzepte in interaktionelle Stände und andere Medien umzusetzen. Hier haben die Standmoderatoren und Themenbearbeiter Gelegenheit, die Dramaturgie der einzelnen Stände zu testen. Die probeweise Vorführung der Stände vor ausgewählten Zielgruppen ist darüberhinaus reale Planungsaktivität.

Den Themenbearbeitern wird auch die Möglichkeit zum Gespräch mit Vorstandsmitgliedern verschafft. Die Verabschiedung der Tagungsthemen und die Festlegung der Rolle des Vorstandes auf der Tagung sind weitere Schritte zur inhaltlichen Vorbereitung.

Um den Vorbereitungsprozeß möglichst effektiv zu gestalten, müssen die Themenbearbeiter und die Moderatoren frühzeitig mit Techniken zur Visualisierung, zur Einbeziehung der Teilnehmer und zur Aufdeckung von Konflikten vertraut gemacht werden. Ein solches Programm hat langfristige Wirkung. Es ist nicht auf die Arbeit am Informationsmarkt beschränkt. Einem großen Teil des Führungskreises sind damit Instrumente in die Hand gegeben worden, ihre Probleme zukünftig in kooperativem Stil zu bearbeiten.

Welche Themen im Informationsmarkt, welche durch die Leitung oder in Experten-Hearings behandelt werden, richtet sich auch danach, wie kontrovers die Meinungen zu dem jeweiligen Thema sind. Im Laufe der Vorbereitungszeit entsteht so das Gesamt-Konzept der Tagung.

Eine Firmentagung darf nicht als eine isolierte Veranstaltung gesehen werden, sondern als Teil eines Prozesses, in dem die Vorbereitung, die Tagung selbst und die daraus zu ziehenden Folgerungen eine Einheit bilden.

Wir haben den Prozeß in fünf Phasen unterteilt. In den verschiedenen Phasen werden unterschiedliche Methoden eingesetzt:

Schwerpunkte der ersten Phase : Themenfindung, mögliche methodische - Elemente, Grobraster für das Gesamtkonzept.

Schwerpunkte der zweiten Phase : detaillierte inhaltliche Konzepte zu den Themen, die dezentral bearbeitet werden; der Gesamtablauf des Informationsmarktes einschließlich organisatorischer Überlegungen.

Schwerpunkte der dritten Phase : dramaturgische Aufbereitung der Einzelstände, Gesamtdramaturgie, Erprobung der Interaktionen, Abschätzung des Umfangs und der Qualität möglicher Folgeaktivitäten sowie die organisatorische Feinplanung.

Die vierte Phase war die Tagung und der Informationsmarkt selbst.

Die fünfte Phase war die Formulierung und Durchführung von Folgeaktivitäten.

Entscheidend für den reibungslosen Ablauf war das Zusammenspiel zwischen Themenbearbeitern, Organisatoren, externen Beratern und der Projektgruppe für die Tagung. Viele der anzusprechenden Fragen und Elemente waren für die Teilnehmer neu und schwierig, zahlreiche Interventionen waren erforderlich, um auch risikobehaftete Themen und Veranstaltungsformen zu realisieren. Insbesondere galt dies, wenn Beziehungs- und Verhaltensprobleme angesprochen wurden. Hier herrschte große Unsicherheit darüber, wie diese einer großen Gruppe von Teilnehmern bewußt erlebbar gemacht werden sollten.

Bei einem reibungslosen Zusammenspiel dieser verschiedenen Gruppen wird im Rahmen der Vorbereitung ein Know-how erarbeitet, das anderweitig nicht erwerbbar ist, zumal es hier nicht nur um die Übernahme bekannter Methoden und Ver-

fahren geht, sondern um gemeinsam mit externen Beratern zu entwickelnde Kommunikationsformen und Techniken. Das gemeinsame Erproben und Verwerfen, und der Mut, auch Unerwartetes zu tun, kennzeichneten diese Tagung.

Der gesamte Vorbereitungsprozeß muß als Projekt organisiert und durchgeführt werden. Die Projektgruppe, deren Größe vom Umfang der Tagung und des Marktes abhängig ist, ist der einzige Personenkreis, der sich ausschließlich mit Tagung und Markt beschäftigt. Dieser Gruppe obliegt die Gesamt-Dramaturgie: welche Aktionsformen - außer den Marktständen - werden gebraucht, um für einen erlebnisreichen Wechsel von Spannung und Entspannung, von aktiver Teilnahme und nachdenklicherem Zuhören zu sorgen? Es muß ein ausgewogenes Angebot an Beiträgen des Vorstands, an Information, an Diskussionen, an Gruppenarbeit und an freier Begegnung geboten werden; trotzdem muß eine solche Tagung in ihrem methodischen und organisatorischen Konzept eine Einheit bilden.

Ein Ausschuß aus Vertretern der dezentralen Teilbereiche arbeitet beratend am Projekt mit; der Vorstand hat wichtige Zwischenentscheidungen zu fällen.

Zusammenfassung

Der Markt als Teil der Firmentagung behandelt Themen zu den Betätigungsgebieten des Unternehmens. Auf der einen Seite wenden sich Veranstalter und Themenbearbeiter mit ihren Anliegen an bestimmte Zielgruppen. Dabei dienen ihnen Informationsmarkt-Stände in unterschiedlichster Ausführung als Hilfsmittel. Auf der anderen Seite ist je nach Thema ein unterschiedlicher Bedarf an Information, Problemdiskussion und Vertiefungsarbeit in Kleingruppen bei den Teilnehmern des Marktes vorhanden. Schon die Themen wurden von den Teilnehmern nach ihren Wünschen und

ihren Schwerpunkten ausgewählt. Durch Moderation wird versucht, die Ziele der Themenbearbeiter und die Interessen der Teilnehmer in Einklang zu bringen, wobei Fachdiskussion unter wenigen Fachleuten ebenso wie die Einbeziehung von Nicht-Fachleuten sinnvoll sein können. Es gibt keinerlei Beschränkung des Medien- und Methodeneinsatzes. Zur Vertiefung der Themen können neben den Informationstafeln Dias, Kurzfilme, Flipcharts und Folien verwendet werden. Die Stände können auch Rollenspiele und Pro- und Contra-Diskussionen veranstalten.

Vor Beginn des Marktes sind Aussagen notwendig, die in die Themen einführen und die Zusammenhänge erläutern. Hinzu kommt die Aufforderung an die Teilnehmer, im Markt in bestimmter Form aktiv zu sein.

Dies kann durch den vorab verschickten Tagungsführer, durch Planungszeitungen in der Vorbereitungsphase sowie durch Vorträge der Leitung im Plenum erfolgen. Außer in der Einführungsveranstaltung sollten Ziel, Motto und der 'rote Faden' auch in den Marktthemen erkennbar sein. Am Schluß aller Marktrunden sollte der 'rote Faden' in einer Plenarveranstaltung noch einmal deutlich herausgestellt werden.

Bei Märkten, die mehr als tausend Besucher erwarten, müssen mehrere Marktstände zu Themengruppen zusammengefaßt werden. Das erleichtert die Orientierung.

Das gemeinsame Ringen um Lösungen, das Mitmachen des Vorstandes, sind wesentliche Voraussetzungen für eine gute Stimmung und hohes Engagement im Markt.

Müssen die Teilnehmer eines Informationsmarktes "gesteuert" werden ?

Die Meinungen darüber gehen weit auseinander. Sie reichen von Eintrittskarten für jedes Thema mit vorheriger Anmeldung bis zum total freien Fluß des Teilnehmerstromes. Wenn man davon ausgeht, daß durch den Tagungsführer genügend Gelegenheit bestand, sich vorher zu informieren und sein individuelles Programm zu gestalten, so sollten sich Steuerungseingriffe auf den Rhythmus der einzelnen Stände, auf die Gesamtdauer einer Marktrunde und die Anzahl der Marktrunden zwischen den Plenarveranstaltungen beschränken.

Nicht alle Themen in unserem Marktbeispiel hatten einen hohen Bedarf an Interaktion; entsprechend unterschiedlich war die Dauer der Standdurchläufe geplant. Durch unterschiedliche Beginn- und Schlußzeiten (s. Skizze, S. 47) konnten die Teilnehmer sehr flexibel ihren Interessen nachgehen und sich an vielen Themen beteiligen.

Positiv zu bewerten ist ein Markt, der ohne Zeitsteuerung läuft und trotz intensiver Standarbeit für jeden genügend Gelegenheit zu persönlichen Kontakten und informellen Gesprächen gibt. Die Effizienz großer Informationsmärkte steigt, wenn die Teilnehmer die Möglichkeit zur

individuellen Programmgestaltung haben. Sie müssen nicht weiterdiskutieren, wenn kein Diskussionsstoff mehr vorliegt. Sie können sich in Ruhe informieren.

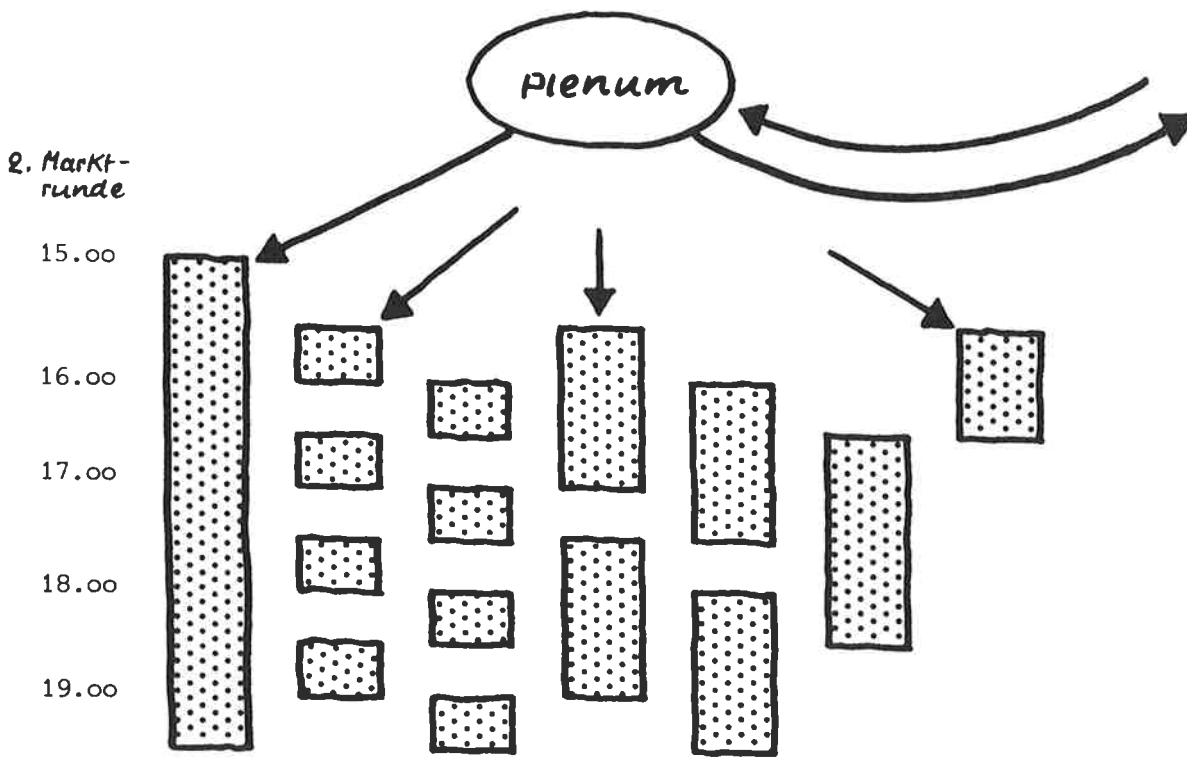
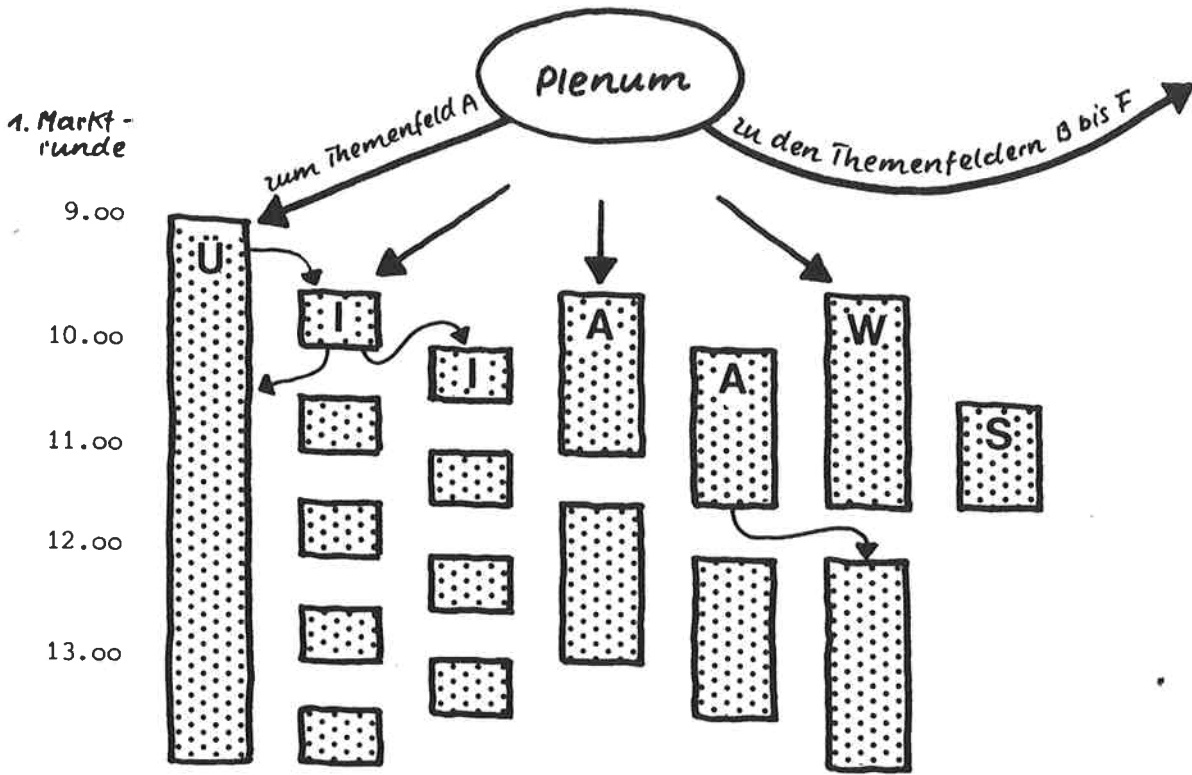
Wesentliche Voraussetzung für eine freie Bewegung ist, daß der Teilnehmer seine Möglichkeiten kennt. Er muß wissen, daß es für ihn kein Pflichtprogramm gibt. Unser Beispiel für die Gestaltung eines Marktes im genannten Sinne zeigt die nebenstehende Skizze.

Übersichtsstände (Ü) waren ständig geöffnet, Informationsstände (I) begannen turnusmäßig halbstündlich, mit jeweils halbstündigen Pausen. 1 1/2-stündige Diskussions- und Arbeitsstände (A) sowie die 2-stündigen Workshops (W) arbeiteten ebenfalls turnusmäßig mit halbstündiger Pause.

Spontanstände (S) und Produktvorführer arbeiteten nach Belieben.

Ein flexibel gestalteter Informationsmarkt gibt jedem Teilnehmer die Möglichkeit, sich entweder ausschließlich zu informieren, sich ausschließlich mit 'heißen Eisen' zu beschäftigen oder auch zwischen beiden Extremen sein Programm zu wählen.

Zeitablauf eines Informationsmarktes



-  Stände in Aktion
-  Teilnehmerfluß
- Ü = Übersichtsstand
- I = Informationsstand
- A = Arbeitsstand
- W = Workshop
- S = Spontanstand

Typische Teilnehmerwege im Markt gibt es nicht. Beispielsweise könnte jedoch ein mehr technisch orientierter Teilnehmer sich in der ersten Marktrunde (5 Std.) über allgemeine technische Trends auf allen Betätigungsbereichen informieren wollen, in der zweiten Marktrunde dann spezielle technische Themen in der Diskussion vertiefen und in der dritten Marktrunde eigene Initiativen, in Workshops oder in einem Spontanstand, vortragen. Sein Programm könnte so aussehen:

Erste Marktrunde :
alle Übersichtsstände, je 20 Minuten;
Gespräche am Rande.

Zweite Marktrunde :
zwei Aktionsstände, je 90 Minuten;

Dritte Marktrunde :
ein Workshop, 2 Stunden; Gespräche am Rande.

Ein anderer Teilnehmer interessiert sich vorwiegend für methodische Details, für regionale Aspekte und für strategische Fragen zu einem bestimmten Betätigungsbereich. Sein Programm könnte so aussehen:

Erste Marktrunde:

Themenfeld A

Übersichtsstand 30 Minuten; Aktionsstand 1, 90 Minuten;

Themenfeld B

Übersichtsstand, 20 Minuten; Aktionsstand 1, 90 Minuten

Zweite Marktrunde:

Themenfeld A

Workshop 1 (z.B. Thema 'Methoden-Anwendungsprobleme), 2 Stunden; Informationsstand 1 (z.B. spezielle Methode), 30 Minuten ; Informationsstand 2 (z.B. spezielle Methode), 30 Minuten.

Dritte Marktrunde:

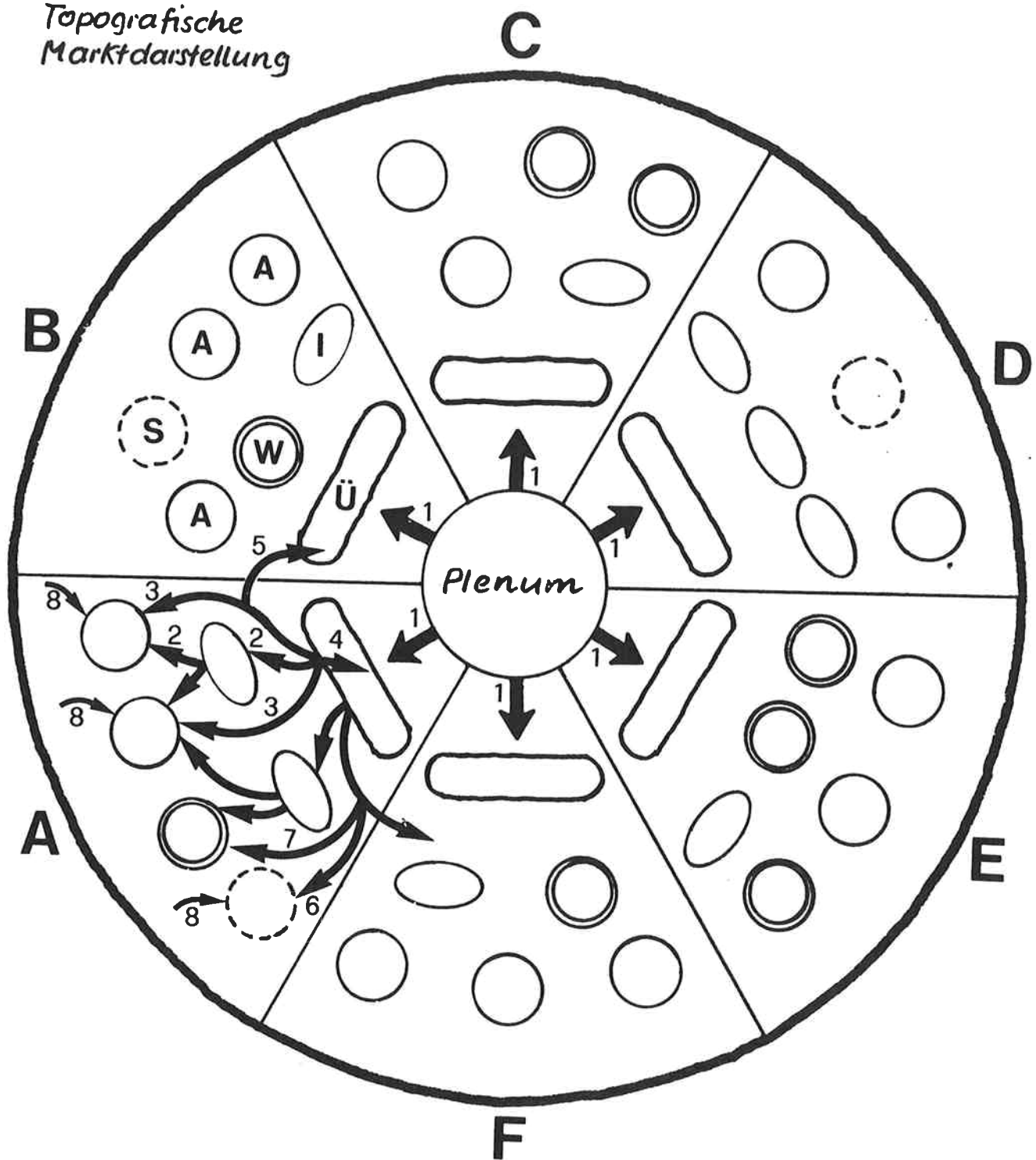
Spontanstand über Probleme der Anwendung von Sozialmethoden, 60 Minuten; mehrere Gespräche am Rande;

Themenfeld C

Aktionsstand 2 (Probleme strategischer Planung zu einem bestimmten Gebiet, 90 Minuten.

Die nebenstehende Skizze zeigt beispielhaft mögliche Teilnehmerwege.

Topografische
Marktdarstellung



- Der Teilnehmerfluß ist durch Pfeile gekennzeichnet:
- 1 Plenum verteilt sich auf Themenfelder A B C D E F
 - 2 Teilnehmer geht in I-Stand, von dort in A-Stand
 - 3 Teilnehmer geht in A-Stand
 - 4 Teilnehmer bleibt im Ü-Stand
 - 5 Teilnehmer geht in Ü-Stand eines anderen Themenfeldes
 - 6 Teilnehmer geht in S-Stand
 - 7 Teilnehmer geht in Workshop
 - 8 Teilnehmer kommt von 'irgendwoher'

Die Themenfelder A bis F werden ganz nach Bedarf mit unterschiedlichen Ständen ausgestattet:

- Ü = Übersichtsstand
- I = Informationsstand
- A = Arbeitsstand
- W = Workshop
- S = Spontanstand

Gesamtdramaturgie einer Tagung

Vorträge, Reden, Podiumsdiskussionen

Ausgehend von unserem Beispiel einer 2 1/2-Tages-Veranstaltung stand zu Beginn die Grundsatzrede des Vorstandes, in der wesentliche Aussagen über wirtschaftliche, politische, sozialpolitische Trends gemacht wurden. Fachvorträge und Podiumsdiskussion über wirtschaftliche und politische Tendenzen mit externen Fachleuten sollen den Blick nach außen öffnen.

Wichtig ist die Erläuterung des Mottos der Tagung in den Grundsatzreferaten. Alle Vorträge sollen auf die Marktthemen überleiten. Die Referate können im Plenum oder in mehreren großen Gruppen parallel gehalten werden.

Reflexionsphasen zwischen den Marktrunden

Zwischen den Marktrunden können Reflexionen über den bisherigen Marktverlauf die Transparenz für die Teilnehmer erhöhen. Solche Reflexionen fanden im Plenum statt. Bei unserem Beispiel enthielt das Motto Verhaltensaspekte wie 'Eigeninitiative' und 'Kooperationsbereitschaft'. In der Reflexion wurden die Ursachen von Initiativemangel und Risikoscheu diskutiert. Einige Teilnehmer und Standmoderatoren agierten vor dem Plenum. Auch hier sind mehrere Reflexionsgespräche vor größeren Gruppen parallel denkbar.

Diese Reflexionen können von simultanen schriftlichen Abfragen an das Plenum begleitet werden. So ist es möglich, die große Zahl der Tagungs-Teilnehmer in die Diskussionen auf der Bühne einzubeziehen.

Ergebnis-Szenario im Plenum

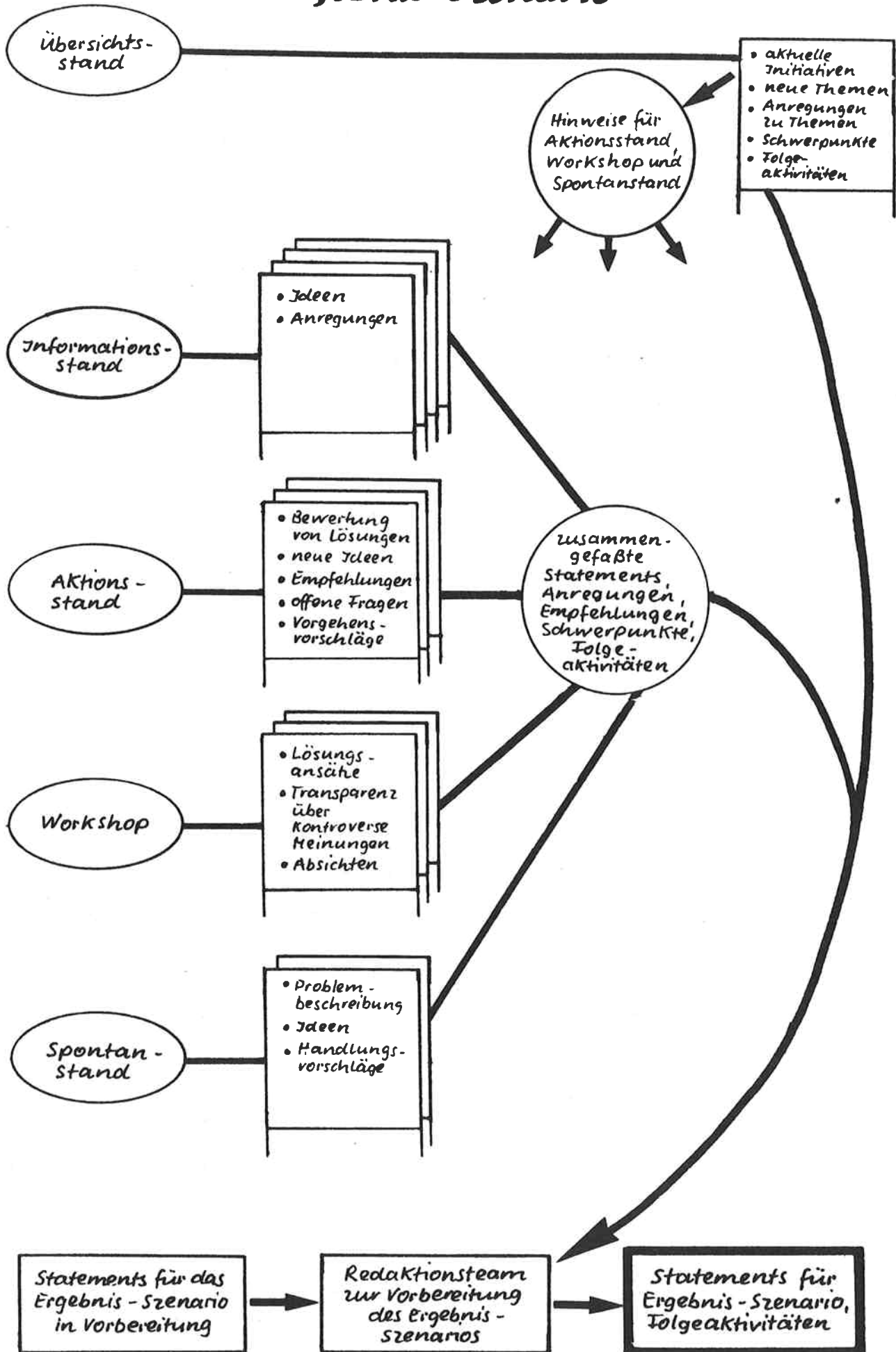
Was sich an den einzelnen Ständen ereignet hat, wird in einem Ergebnis-Szenario komprimiert. Die Ergebnisse der einzelnen Stände bedürfen hierzu einer optischen Aufbereitung (es müssen z. B. stark verkürzte Texte in größerer Schrift geschrieben werden). Das kann innerhalb einer Pause von 60 Minuten geschehen. Für die Besucher ist nach der anstrengenden Beteiligung eine Konsumtionsphase angebracht.

Die Standmoderatoren wählen die Diskussionsergebnisse nach den vorher formulierten Zielkriterien aus: Was soll der Informationsmarkt-Stand auf dem Markt präsentieren? Was kann mit den Teilnehmern auf dem Markt erreicht werden? Wie kann das Erreichte dem Plenum vernünftig vermittelt werden? Die Prioritäten hierfür können gemeinsam mit den Standbesuchern herausgearbeitet werden.

Im Ergebnis-Szenario wurden von Mitgliedern des Vorstandes, von Teilnehmern und Standmoderatoren die wesentlichen Ergebnisse in lebendigem Wechsel vorgetragen. Dias und andere Visualisierungen unterstützten die Kurzvorträge. Das Ergebnis-Szenario stellt vor allem die offenen Probleme und strategisch wichtige Fragestellungen heraus. Für die Standmoderatoren ist wichtig, daß sie parallel zu den Standrunden auf diese Schlußpräsentation hinarbeiten. Dabei können Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Vorbereitungszeit mit vorgetragen werden.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse vor dem Plenum ist eine wichtige Grundlage für die Fortführung der Arbeit nach der Tagung.

Ergebnis - Szenario



Abendveranstaltungen

Wir versuchten, auch die Abende unter das Motto der Tagung zu stellen. Ernst oder heiter können Bezüge hergestellt werden. Theaterartige Szenen und Musik sind am Abend geeignete Medien. Analogien erleichtern es, auf Versäumnisse und auf die Probleme in einem Innovationsprozeß hinzuweisen. Wichtig ist, mit dieser 'Verfremdung' Bezüge zum Alltag herzustellen.

Organisation

Wesentliche Voraussetzung für das Gelingen einer Tagung und eines Informationsmarktes ist die Organisation. Alle Probleme des Tagungsortes, der technischen Ausstattung, der Bewirtung, der Sicherheits- und betriebsärztlichen Dienste müssen gelöst sein. Besonders schwierig ist dies, wenn die Veranstaltung in Räumlichkeiten stattfindet, die üblicherweise hierfür nicht vorgesehen sind.

Nach der Tagung

Noch einige Worte zu den Folgerungen aus der Tagung. Schon das Ergebnis-Szenario zeigt einige Schwerpunkte, wie die Arbeit an den Themen nach der Tagung weitergeht. Alle zuständigen Bereiche sind aufgefordert, die Probleme und die Anregungen aufzugreifen und weiterzuführen. Deshalb ist es erforderlich, daß Standmacher und Projektteam die Diskussionsergebnisse zusammenstellen, systematisieren und den zuständigen Bereichen übergeben. Es kann auch sinnvoll sein, Beauftragte einzusetzen, die bestimmte überbereichliche Themen weiterbearbeiten. Durch Aufstellen eines Tätigkeitskatalogs mit Angabe von beauftragten Abteilungen und Terminen (s.a. Metaplan-Reihe, Heft 2, S. 22) wird die Weiterverfolgung der Arbeiten nach der Tagung erleichtert.

Eine umfassende Dokumentation über die Vorbereitung und den Ablauf der Tagung dient dazu, Anregungen für den Alltag 'nach der Tagung' zu bekommen.

Nutzen von Firmentagungen

Der Nutzen einer Firmentagung ergibt sich aus ihrer Zielsetzung:

- Es sollen Möglichkeiten geschaffen werden, über die Bereiche hinweg gemeinsam etwas zu bewirken, d.h. schwierige Zukunftsfragen und Herausforderungen interdisziplinär und überbereichlich zu bearbeiten.
- Konfliktgeladene und störende Überschneidungsprobleme sollen losgelöst vom Alltag vor einem großen Kreis offen angesprochen werden, unter Beteiligung der Vorstände.
- Die Einheit des Unternehmens bei gleichzeitiger dezentraler Verantwortung soll herausgestellt werden.
- Eine große Zielgruppe soll über Geschäfte, Methoden, Organisationsformen usw. breit informiert werden.
- Es soll ein Erfahrungsaustausch zu Fragen des Geschäftes und zu methodischen Pro-

blemen organisiert werden.

- Es sollen Möglichkeiten für informelle Gespräche geschaffen werden.
- Spontan entstehende Themen/Fragen sollen unter moderatorischer Anleitung diskutiert werden können.
- Die Einsicht soll gefördert werden, daß Gruppenleistungen verstärkt genutzt werden müssen. Hierzu sollen auf der Tagung Möglichkeiten geschaffen werden.
- Es soll zu Initiativen kommen, die im normalen Geschäftsalltag übersehen werden.
- Es sollen Chancen hergestellt werden, langwierige Problemlösungsprozesse beschleunigt voranzubringen.

Diese Ziele sind in ihrem Gewicht für das Unternehmen unterschiedlich, sie sind aus der Sicht der Leitung häufig auch anders beurteilt als aus der Sicht der Teilnehmer der Tagung.

Natürlich ist die Quantifizierung des Nutzens der Gesamtagung unmöglich. Wie

läßt sich schon eine solche Tagung in Richtung 'mehr Umsatz', 'verkürzte Durchlaufzeiten bei Produkten', 'mehr an erwirtschaftetem Ergebnis' ausdrücken. Unmöglich ist die Quantifizierung des Nutzens vor allem bei Ablaufelementen der Tagung, die einer besseren Stimmung dienen, Unterhaltungselementen also, oder solchen Ablaufelementen, bei denen Vorträge, ernste Theaterszenen o.ä. im Vordergrund stehen.

In Einzelfällen läßt sich der Nutzen feststellen. Nämlich dann, wenn konkrete Folgeaktivitäten mit festen Terminen vereinbart werden. Solche Quantifizierungen sind jedoch Einzelfälle und sollten nicht im Vordergrund stehen.

Der Nutzen einer Tagung läßt sich qualitativ schon eher darstellen. Dies gilt vor allem für die Themen der Tagung: So gehen viele Projekte leichter voran, Probleme werden schneller gelöst, die Übersichtlichkeit zu bestimmten Fragen der Betätigungsgebiete wird erhöht, gewisse Fragestellungen kommen stärker ins Bewußtsein der Leitung. Man könnte jedes der bearbeiteten Themen etwa nach folgendem Schema bewerten:

was soll erreicht werden ?

in welcher Ausprägung soll das Ziel erreicht werden ?

	1	2	3	4
Meinungs- und Erfahrungsaustausch				
Sammlung zusätzlicher Ideen				
Breiteninformation				
Erarbeiten von Lösungsalternativen				
Lösung von Konflikten				
Zusätzliche Initiativen				
Grundsatzentscheidung der Leitung				
Verabredung von Kooperationen mit anderen				

Die Profile sehen unterschiedlich aus, je nachdem, ob es sich um ein Thema handelt, das sich in der Ideenfindungsphase befindet, um ein Thema, bei dem Problemlösungssuche im Vordergrund steht, oder ein Thema, bei dem es um die Breiteninformation geht.

In der Folge der Tagung sind manche Standpunkte zwar noch kontrovers, werden von den Beteiligten jedoch aufgeschlossener behandelt. Im Zusammenhang mit einer Firmentagung entstehen Kooperationen und zusätzliche Initiativen.

Besonders bei der Themenbearbeitung entsteht durch die Firmentagungen ein Nutzen. Es wird zusätzliches Engagement vieler Mitarbeiter für die Bearbeitung aktueller und firmennotwendiger Themen freigesetzt. Für viele Mitarbeiter liegt ein Anreiz darin, an solchen Themen mitwirken zu können.

Für die Betrachtung des Nutzens sollte man sich auch folgende Fragen stellen:

Welche Möglichkeiten gibt es, außer Firmentagungen, um die obengenannten Ziele zu erreichen, und wie groß ist dann bei anderen Alternativen der Nutzeffekt? - Gehören Firmentagungen zum Führungskonzept des Unternehmens, und wenn ja,

wie müssen sie aussehen, damit sie die Führung und Organisation langfristig effektiv unterstützen? - Welche Wirkung haben Fortbildungsmaßnahmen, die erst durch eine solche Tagung möglich werden, wie z.B. die moderatatorische Ausbildung von Standmachern.

Darüber hinaus wird in der Zusammenarbeit mit externen Beratern bei den Vorbereitungen zur Firmentagung ein Know-how entwickelt, wie viele Menschen an Problemlösungen beteiligt werden können. Dieses Wissen verbleibt im Unternehmen. Nicht die Übernahme bekannter Methoden und Verfahren steht dabei im Vordergrund, sondern das gemeinsame Erproben neuer Kommunikationstechniken. Die hierbei gemachten Erfahrungen sind auch wesentlich für Durchsetzungsstrategien auf anderen Gebieten des Unternehmens.

Nicht die Frage, was eine Tagung alles in allem kostet, ist entscheidend, sondern die Frage, ob sie notwendig ist und ob ein Unternehmen sich eine solche Tagung leisten will. Das darf jedoch nicht über die Notwendigkeit hinwegtäuschen, daß das Projektmanagement für eine solche Tagung die entstehenden Kosten ähnlich scharf kalkuliert, wie dies bei großen Projekten üblich ist.

V Aus der Quickborner Experimentierwerkstatt

Wie man Verhaltensfragen bewußt macht - Beispiel aus einem Szenenstück

Auf einem großen Informationsmarkt waren über vierzig Marktstände neun verschiedenen Themenschwerpunkten zugeordnet. Wir wollten zeigen, daß die unterschiedlichen Probleme, die unter den Themenschwerpunkten abgehandelt wurden, Gemeinsamkeiten aufwiesen, sobald wir sie vom Gesichtspunkt des Verhaltens und der Beziehungen analysierten.

Wenn zum Beispiel ein technisches Gerät nicht rechtzeitig auf den Markt gebracht wurde, so kann der Fehler als mangelnde Informations-Weitergabe, als bürokratische Kontrolle, als mangelnder Mut zum Risiko oder als was auch immer diagnostiziert werden. Wenn wir uns mit solchen Umschreibungen nicht zufrieden geben, so läuft es letzten Endes darauf hinaus, daß in dem Netzwerk der Personen, die an dem Geschehen beteiligt waren, einige Beziehungen (funktionaler, emotionaler Art) nicht vorhanden waren, nicht genutzt wurden oder gestört waren. Die Hindernisse für Innovationen verkleiden sich zwar als Sachzwänge, entpuppen sich aber letzten Endes immer als ein soziales Netzwerk gestörter Beziehungen.

Wir benutzten verschiedene Medien, um diesen Gedanken zu veranschaulichen. Wir ließen auf der einen Seite einer Bühne eine Jazzband spielen. Zum Jazz einer Big Band gehört die Festlegung des Themas (der Melodie) und andere Vorgaben eines Komponisten. Es gehört aber auch der Freiraum für Improvisation dazu. Im Augenblick der Improvisation nehmen einzelne Mitglieder der Band diesen Freiraum völlig für ihre eigenen Ideen

in Anspruch. Die anderen unterstützen diese Soli's; sie bilden den musikalischen Hintergrund, sie 'tragen' den Solisten, der sich von seiner Gruppe angefeuert fühlt.

Auf der anderen Seite der Bühne war eine (gespielte) Projektgruppe zu sehen. In einem Rollenspiel zeigten sie eine Szene, in der aus Unklarheiten in der Zielsetzung ein Konflikt entstand. Uns war es wichtig, daß die Zuschauer sich mit dem Konfliktgeschehen identifizieren konnten. Wir vermieden sorgfältig jede Übertreibung. Wir wollten nicht karikieren, sondern abbilden. Es kam uns auf die Nuancen an: die 'Stillen' wagten erst gar nicht, Ideen, die von den anderen sofort als unrealistisch abgetan wurden, weiterzuverfolgen; beim Streit verlor man das Ziel aus den Augen usw.

Mitten im Streitgespräch stand einer der Projektgruppenmitglieder auf, trat an die Bühnenrampe und sprach direkt zum Publikum, während er mit der Hand auf die Jazzband wies:

"Wer zusammenarbeiten will braucht Spielregeln. Haben wir Spielregeln? - Nein, wir haben 'Geschäftsordnungen' oder 'Arbeitsanweisungen', um Ordnung in die Vielfalt unserer Tätigkeiten zu bringen. Sind unsere Arbeitsanweisungen präzise? Werden sie befolgt? (zu sich selbst) Ich glaube, es gibt keine präziseren Vorgaben für Zusammenarbeit als eine Partitur. Jedes Instrument weiß, wann es einsetzen muß, was es zu spielen hat, wie es zu spielen hat: laut oder leise, hart oder weich.

Und nun kommt etwas, was mir immer wie ein Wunder erscheint ... trotz dieser Genauigkeit der Vorgaben ... oder vielleicht wegen dieser Genauigkeit ... entwickelt der Einzelne seine Gedanken. Er improvisiert. Nicht gegen die Gruppe ... er wird unterstützt, getragen, ergänzt ... und geht ihm im wahrsten Sinne des Wortes die Puste aus, dann kommt ein anderer, nimmt seine Gedanken auf, variiert sie erneut -.

Im Arrangement ist die Musik geplant. Exakt wie unsere Arbeitsabläufe ... Ich weiß, Vergleiche hinken. Ich bitte Sie und auch die Musiker um Vergebung, wenn ich das technisch-rationale mit der Kunst vergleiche.

Aber schön wäre es doch: hier die programmierte Exaktheit, dort die spontane Komposition des Einzelnen. In der Improvisation weiß keiner genau, was der andere tut. Aber sie horchen aufeinander. Sie gehen aufeinander zu. Sie wecken ungeahnte Kräfte in sich und ihrer Gruppe.

Melodie, Harmonie und Rhythmus sind vorgegeben. Hören Sie sich das an. (Die Band fängt leise an zu spielen) ... strenge Ordnungen, um ein Höchstmaß an Freiheit möglich zu machen ... (Musik bricht ab)... Solange Wissenschaft und Kunst, solange Verstand und Gefühl als nicht vereinbar gelten, bleibt der Vergleich ein frommer Wunsch."

Gespräch über Theater und Szenenspiel in der Problemlösung Uwe Jens Bruhn - Eberhard Schnelle

E.S.:

Herr Bruhn, ich freue mich, daß Sie heute bei mir sind, um noch einmal über unsere gemeinsame Arbeit zu sprechen. Zunächst einmal: hat Ihnen die Arbeit Vergnügen gemacht? Ich frage nicht nach den Schwierigkeiten, das kommt vielleicht später.

Uwe Jens Br.:

Nun, das ganze Unternehmen war für mich, und wahrscheinlich auch für Sie, ein Abenteuer. Ich mag Abenteuer. Ich meine damit nicht jene Abenteuer, die im Wildwestdorf enden, wo man sich, von einem Führer geleitet, auf ein Pferd setzt, dreimal in die Luft schießen darf, und dann wieder nach Hause geht. Ich meine das Abenteuer, in das man sich stürzt, ohne zu wissen, ob das, was man tut, im Desaster oder im vollen Erfolg enden wird.

E.S.:

Ist denn Film- oder Theaterarbeit nicht

immer ein Abenteuer?

Uwe Jens Br.:

In gewisser Weise ja, weil man vorher nie genau weiß, ob und wie eine Arbeit gelingen wird. Aber dennoch ist solch ein Abenteuer (in der Regel) nicht so extrem wild, wie es in unserem Fall gewesen ist. Zu dem Zeitpunkt, als Sie mich fragten, ob ich Lust hätte, für Sie ein Theaterstück zu inszenieren, lag doch alles noch in völligem Dunkel. Es gab weder einen festen Auftrag, noch gab es ein Theater-Stück. Es gab noch nicht einmal die Leute, die dieses Stück konzipieren sollten. Alles, was wir wußten war: wir wollten ein Stück machen, das eine Brücke schlagen könnte zwischen Verstand und Gefühl, zwischen Entscheiden und Betroffensein, zwischen Sach- und Beziehungsebene. Aber was für eins?! Alles mußte noch gesucht und gefunden werden. Und plötzlich saßen wir da in München in einer Gruppe zusammen, die

so extrem heterogen zusammengesetzt war, daß mir Angst und Bange wurde. Wie sollte es möglich sein, in einer Gruppe von Wissenschaftlern und Psychologen, von Journalisten, Organisations- und Industriemanagern ein Theater-Stück zu konzipieren, ein Theater-Stück, was spielbar war?

E.S.:

Es war ja möglich. Unsere Welturaufführung ging pünktlich über die Bretter.

Uwe Jens Br.:

Es war fast ein Wunder. Und ich muß Ihnen an dieser Stelle ein großes Kompliment machen, wie Sie es fertiggebracht haben, mit Hilfe der Metaplan-Technik eine solche Gruppe überhaupt arbeitsfähig zu machen.

E.S.:

Vielen Dank. Aber Sie sagten eben, die Zusammensetzung der Gruppe machte Ihnen Angst und Bange. Empfanden Sie die Gruppenarbeit als schwierig oder hat sie Ihnen Spaß gemacht?

Uwe Jens Br.:

Sie war schwierig und hat mir zugleich Spaß gemacht. Es war fast wie im Theater.

E.S.:

Wie meinen Sie das, es war wie im Theater?

Uwe Jens Br.:

Nun, Theater lebt von der Ungleichheit der Menschen, von der Ungleichheit der Charaktere, der Gedanken und der Gefühle, von der Ungleichheit der Temperamente, der Anschauungen, der Bedürfnisse und der Wünsche. Aus dieser Ungleichheit bezieht Theater die Spannungsfelder, ohne die es überhaupt nicht existieren könnte. Alle diese Voraussetzungen waren bei der Zusammensetzung der Gruppe in hohem Maße gegeben. Es war also zumindest spannend wie im Theater, und das hat mir Freude gemacht.

Der Unterschied zum Theater lag nur darin, daß wir unsere unterschiedliche Herkunft, unsere unterschiedlichen Temperamente, Gefühle und Wünsche nicht wie im Theater gegeneinander ausspielen sollten, um Spannungsfelder zu erzeugen, sondern daß wir trotz dieser Unterschiedlichkeit gemeinsam ein Stück erarbeiten sollten. Natürlich läuft so etwas nicht immer ohne Schwierigkeiten ab. Und es ist sicherlich nicht zufällig, wenn vieles von unserer Gruppenarbeit, von der Art und Weise, wie wir miteinander umgingen, von der Schwierigkeit des Miteinander verschiedener Temperamente, als Inhalt und als Form in das Theaterstück eingeflossen ist.

Aber jetzt eine Frage an Sie, Herr Schnelle. So ein Theaterabend kostet ein Unternehmen ja viel Geld. Hat sich der Einsatz gelohnt?

E.S.:

Ihre Frage scheint mir äußerst anspruchsvoll zu sein. Kein Mensch weiß, wieviel etwas kostet, und was es wert ist. Das ist eine Überschätzung von Buchhalterfähigkeiten. Wir wissen nicht, was eine Blume auf der Fensterbank wert ist und was sie bewirkt. Ich weiß natürlich nicht, was Theater wert ist, und was es bewirkt. Ich weiß aber, daß der Grad der Arbeitsteilung so überzogen ist, daß die Menschen, soweit sie nicht interessante Aufgaben haben - das ist ein äußerst kleiner Bruchteil der arbeitenden Menschen - daß der größere Teil der Menschen Leistungsvorenthaltung betreibt, um zu überleben. In diesem Zusammenhang möchte ich auch das Theater sehen. Wir sollten uns nicht die Frage stellen, was es wert ist. Wir sollten uns die Frage stellen: Wie kann man - und wir haben gezeigt, daß es geht - Theater in die Arbeitswelt einbringen.

Uwe Jens Br.:

Ich bin mit allem einverstanden, was Sie gesagt haben. Nur, glaube ich, kann man den Wert des Theaters in der Arbeitswelt

doch genauer beziffern. Theater kann mehr leisten.

E.S.:

Was macht Sie da so sicher?

Uwe Jens Br.:

Sagen wir lieber, ich kann es nicht beweisen, aber ich fühle es. Bleiben wir bei unserem Theaterstück. Ein Motto des Stückes lautete: "Beziehungen regeln die Sache und nicht umgekehrt." Gemeint sind die guten Beziehungen der Menschen im Umgang miteinander, die eine Sache gut beeinflussen.

Und denken wir weiter an die Entstehungsgeschichte des Stückes. Wie ging es denn zu in der so unterschiedlich zusammengesetzten Gruppe, als wir nach brauchbaren Ideen für das Theaterstück suchten? Wie gehemmt und steif waren die einzelnen Gruppenmitglieder, wie kopflastig wurde die Diskussion geführt, das Gefühl ausgespart, wie vorsichtig, ja zaghaft, war der Schlagabtausch, wieviel Angst machte sich da breit? Angst vor dem Vorgesetzten, Angst, nicht anerkannt zu werden, Angst, Prestige zu verlieren! Und wie mickrig war zunächst das Ergebnis!

Und wie ging es zu, als wir beschlossen, einen anderen Weg einzuschlagen, als wir beschlossen, uns selbst in unsere eigenen Rollen spielerisch einzubringen, als Vertreter einer eigenen Anschauung, eigener Wünsche und Vorstellungen. Wie intensiv und lebhaft wurde da die Beteiligung der einzelnen Gruppenmitglieder. Woran lag das?

Wir hatten uns dem üblichen Arbeitsalltag entzogen, wir hatten uns einen 'Spielraum' geschaffen, einen Freiraum, in dem andere Gesetze gelten als in der Arbeitswelt. Und genau so ein Freiraum ist das Theater.

In der Arbeitswelt mag es vielleicht sinn-

voll sein, sich einzufügen, sich anzupassen, sich selbst zu kontrollieren, in dem, was man sagt und tut, vielleicht sogar zu schweigen, um nicht als Spinner, als Phantast, als Störer der Ordnung, als Störer des Betriebsfriedens in die Ecke gestellt zu werden. Deshalb halten sich die Leute ja auch zurück. Halten ihren Unmut und ihren Ärger zurück, manchmal sogar ihre guten Vorschläge. In der Arbeitswelt stellt sich also die Frage: Wie kann ich mich schützen vor unbedachten Äußerungen?

Ganz anders im Theater. Hier heißt die Frage: Wie kann ich mich freimachen? Wie kann ich mich als ganzer Mensch, mit meiner ganzen Kraft, mit Verstand und Gefühl einbringen? Hier darf der Mensch spinnen, spontan sein, hier darf er suchen und wieder verwerfen, hier darf er sich ungestraft irren, seine Wünsche und Ideen auf den Tisch legen, hier darf er ungleich sein. Hier darf er die eingeübten Reaktionsweisen und die Umgangsformen, mit denen wir uns als Rollenträger verkaufen, ablegen. Auf dieser Ebene tut sich dann im Emotionalen, im Zwischenmenschlichen ein ungeheures Potential an Kreativität auf. So kann sichtbar werden, wo der Schuh drückt, wo die Reibungsstellen liegen, die die Arbeitswelt so negativ beeinflussen.

E.S.:

Wunderbar, Herr Bruhn. Aber für wen tut sich das Potential auf? Für das Unternehmen, für die Belegschaft? Theater wird doch in der Regel von Autoren, Regisseuren und Schauspielern gemacht.

Uwe Jens Br.:

Das kann so sein, muß aber nicht so sein. Aber gehen wir ruhig einmal davon aus. Dennoch liegt der Gewinn bei allen Beteiligten. Er liegt zunächst einmal bei den Machern, bei den Autoren, die im Industrie-Theater immer Theaterleute und Manager sein sollten. Denn nur im Zusam-

menspiel der Kräfte kann gutes Industrie-Theater entstehen. Diese Leute, also auch die Manager, bewegen sich zunächst in dem Freiraum, in dem sie sich die eben genannten Eigenschaften zu eigen machen müssen, um sie in die Rollen hineinragen zu können.

Dann liegt der Gewinn aber auch beim Zuschauer, der ja über den Weg der Identifikation sich selbst in den Rollen, in einzelnen Rollen, als Person wiedererkennt. Und zwar so, wie er sein möchte, wie er sein könnte, wenn ...

Wenn dieser Freiraum Theater von den Unternehmen richtig genutzt würde, wäre er ein doppelter Gewinn:
Für den Arbeitnehmer, der Freude empfängt, der seine ganz persönlichen Sorgen, Ängste und Schwierigkeiten geschildert sieht, sich also ernstgenommen fühlt und so einen Teil seiner Frustrationen abbauen kann und für das Unternehmen, weil es mit einer Wirklichkeit vertraut gemacht wird, die zwar immer da ist, aber fast immer auch verdrängt wird. Ich meine damit die (schlechte) Art und Weise, wie wir miteinander umgehen. Vordergründig mag dieses kein Bilanzfaktor sein, aber indirekt ... Arbeitslust oder Unlust, Gesundheit oder Krankentage?

E.S.:
Es sind eben Beziehungen, die die Sache regeln. Ja, Herr Bruhn, damit schließt sich der Kreis. Es ist ein toller Anspruch, wenn Theater das leisten könnte. Hätten Sie Lust, ein neues Abenteuer zu wagen?

Uwe Jens Br.:
Sicher, sofort. Und Sie?

E.S.:
Ich habe Lust. Allerdings überlege ich mir, ob man immer nur diesen einen Weg gehen soll. Es gibt ja mehrere Möglichkeiten, Industrie-Theater zu machen. Die eine Möglichkeit ist das vollständige Theater-

stück, in dem Probleme, Situationen geschildert werden, durchsichtig gemacht oder verfremdet werden. Ein Stück, in dem Lösungen angedeutet werden oder auch nicht. Auf alle Fälle ein Stück mit einem Anfang und einem Ende. Das ist der eine Weg.

Ein anderer Weg ist, daß das Stück auf einen Konflikt-Höhepunkt angelegt und dort unterbrochen wird. Man könnte jetzt versuchen, den Zuschauer noch mehr in das Stück einzubeziehen, ihn zu aktivieren. Man müßte ihm Gelegenheit geben, Lösungen zu suchen und zu finden. Nach der Lösungssuche und Vorstellung der Lösung, was etwa durch Informationsmarkt-Methoden leicht mit einigen hundert Menschen simultan geschehen kann, spielen dann die Schauspieler die entweder vorbereitete oder auch improvisierte Lösung.

Uwe Jens Br.:
Theater zum Mitmachen. Eine gute Idee. Aber es muß ja nicht immer nur der ganz große Theaterabend sein. Warum nutzen Sie selbst Theater nicht für Ihre eigene Arbeit?

Metaplan berät Unternehmen. Sie bringen Managern Visualisierungs- und Kommunikationstechniken bei. Sie helfen Managern, sich selbst zu helfen. Warum erweitern Sie nicht Ihr Programm? Warum bieten Sie nicht Kurse an, wo Manager über den Hebel des Theaters lernen, ihre Probleme selbst zu lösen? Und zwar im Schnell-Verfahren, im 15-Minuten-Theater, wo jeder im Zusammenspiel seines Verstandes und seiner Sinne Zugang zu Problemfeldern bekommen kann, und zwar in einer Weise, wie es durch eine sachliche, rationale Analyse nicht möglich wäre. Deswegen ist letztere nicht überflüssig. Beide Formen der Erkenntnismöglichkeit können sich ergänzen.

E.S.:
Wie könnte das aussehen?

Uwe Jens Br.:

Ich denke mir das so:

Ein Moderator führt einer Gruppe von Managern einen kurzen 5-Minuten-Film vor, in dem eine Problemsituation, typisch für das jeweilige Unternehmen, umrissen wird. Der Film soll, ähnlich wie Sie es beim 'Theater zum Mitmachen' geschildert haben, auf eine Konfliktsituation zugeschnitten sein. Auf dem Höhepunkt der Handlung, d.h. in dem Moment 'wo etwas passieren müßte', wo eine Reaktion der beteiligten Person eintreten müßte, brechen wir den Film ab.

Die Manager-Runde selbst soll jetzt die Handlung des Films nachspielen und die Situation zu Ende führen. Und zwar sollen sie so weiterspielen, wie sich ihrer Meinung nach die jeweils dargestellte Person 'richtig' verhalten hätte.

Mit Hilfe weniger Requisiten wird die Szene aufgebaut und man schlüpft in die Kleidung der Filmdarsteller. Durch das Verkleiden und Nachspielen der Rollen wird es den Managern verhältnismäßig leicht gemacht, die Gefühlswelt der im Film aufgezeigten Charaktere zu begreifen. Dieser Aufwand dient also als Orientierungshilfe und trägt dazu bei, mögliche Hemmungen abzubauen. Man schlüpft ja in die 'Haut' eines anderen.

Setzen wir voraus, daß es darüberhinaus unseren 'Darstellern' gelungen ist, in die Rolle zu schlüpfen, d.h. mit den Charaktereigenschaften der vorher aufgezeigten Figuren zu leben, so sind sie jetzt leicht in der Lage, eine Rolle in konsequenter

Folge weiterzuspielen.

Nach dieser 'Lösung' des Konfliktes oder des Problemes soll eine Kritik der zuschauenden Manager, nicht an der Aufführung, sondern an der Ausführung der schauspielenden Manager, einsetzen. Rechtfertigungsversuche, Interpretationsmöglichkeiten der 'Schauspieler' sind erlaubt. Alles das wird in bewährter Metaplan-Technik visualisiert.

Nach dieser Runde schlägt der Moderator vor, das gleiche Spiel noch einmal zu beginnen, und zwar in umgekehrter Rollenverteilung. Aktiv wird Passiv und Passiv wird Aktiv. Ein möglicher Entscheidungsträger schlüpft in die Rolle eines Betroffenen und umgekehrt. So erfährt jeder vom anderen, fühlt jeder, wie der andere gefühlt hat. Das Erlebnisspektrum wird also erweitert. Werden sich die Manager in gleicher Weise verhalten wie vorher, oder werden sie sich aufgrund der an sich selbst erfahrenen Auswirkung aus dem vorangegangenen Spiel anders verhalten?

Nach dieser Runde erfolgt eine Auswertung der aufgezeigten Problemlösungsmöglichkeiten, die wiederum visualisiert werden. Ich bin sicher, sie werden durch das Zusammenspiel der Kräfte, durch das Zusammenspiel von Kopf und Gefühl zu einer schillernden Vielzahl von Problemlösungsmöglichkeiten kommen, zu der sie durch reine Analyse nie gekommen wären.

E.S.:

Das klingt alles sehr positiv, Herr Bruhn. Vielleicht ist das ein Weg, den wir beschreiten sollten.

Theater im Wandel

von Dr. Marlis Thiersch

"Das Theater wird geprägt durch die literarischen Vorgaben der Autoren, durch die Kunst der Theaterleute und durch die Erwartungen des Publikums."

Sabais, Heinz W.: "Das Theater als Spielraum der Gesellschaft"

Schriftenreihe des Schweizerischen Bühnenverbandes, Bern 1973, S.8.

Der Trend der Theater-Experimente geht heute auf Interaktion zu. Der Verkehr zwischen den Schauspielern auf der Bühne und den Theaterbesuchern im Zuschauer-raum soll gefördert, erleichtert und verdichtet werden. So wird Schauspiel zum Mitspiel, und aus passivem Sitz-Theater wird ein dynamisches Bewegungs-Theater.

Im wesentlichen ist Theater die Begegnung von 2 Komponenten: 1. den Spielern und 2. den Zuschauenden.

Die Begegnung dieser zwei Menschengruppen geschieht über die Brücke des Dramas, des Theaterstücks. Als Treffpunkt für Bühne und Publikum ist Theater im weitesten Sinne auch der Ort, wo sich Autor und Gesellschaft begegnen.

Das Podium, wo die Handlung gespielt wurde, und das Auditorium, wo die Zuschauer saßen, waren bisher zwei separate Regionen, durch Vorhang und Bühnenportal voneinander getrennt. Oft war noch der Orchestergraben dazwischen.

Dagegen besteht heute die allgemeine Tendenz, das Publikum immer enger in den Bühnenvorgang einzubeziehen. So wird das ganze Theater zum Spielfeld.

Die Zielsetzung der jetzigen Theater-Experimente ist mit den Prinzipien der Metaplan-Methode weitgehend identisch.

Eine Auflockerung starrer Kommunikationssysteme zwischen einzelnen Gruppen wird sowohl im Theater als auch bei moderierten Tagungen und Konferenzen angestrebt. In beiden Veranstaltungen sollen Widersprüche und Konflikte aufgedeckt werden - in Konferenzen, Kongressen durch die Beteiligten und Betroffenen selbst - im Theater stellvertretend und beispielhaft. Aber auch dort wird Kooperation und gegenseitiges Verständnis gebraucht. In einer Rezension erinnerte der Dramatiker Dürrenmatt erst vor kurzem wieder an eine alte Wahrheit als er insistierte:

"Im Theater gibt es viele Spielregeln. Der Zuschauer muß mitmachen, ohne Mitmachen ist das Werk nicht zu begreifen - im wahrsten sowie bildlichen Sinne des Wortes. Auch die Kritik muß da mitmachen."
Dürrenmatt, Friedrich: "Die Zeit", Oktober 1979

Ähnlich beschäftigt sich heute die Theaterwissenschaft zunehmend mit Publikumsforschung und entwickelt Methoden, um die Reaktionen der Theaterbesucher zu prüfen. Wie der Münchener Professor Klaus Lazarowicz es ausdrückt:

"... Der Zuschauer (tritt) in das Blickfeld der Untersuchung, als Partner des Schauspielers ... Das theaterwissenschaftliche Erkenntnisinteresse (konzentriert sich) in den beiden vergangenen Jahrzehnten zunehmend auf die Erforschung der Darsteller-Zuschauer-Beziehung ... Das Theater kann zwar auf technischen Komfort, dekorative Opulenz, ja sogar auf dramatische Texte ver-

zichten. Nicht aber auf die gleichzeitige Präsenz von Schauspielern und Zuschauern, die beide in einer je eigenen Weise an der Konstituierung einer Aufführung beteiligt sind ... Die eigentliche Domäne des Fachs ist die intratheatrale Kommunikation ..."

Lazarowicz, Klaus: "Theaterwissenschaft heute" Münchner Universitätschriften (Kitzinger), München 1979, S. 5, 6, 9

Diese 'Intratheatrale Kommunikation' findet ihre Entsprechung in der 'Interaktionellen Gesprächstechnik' nach Metaplan.

Viele heutige Theatervorstellungen sind daraufhin entworfen, bei den Zuschauern eine direktere Einsicht in den Bühnenvorgang zu erreichen. Die Theaterleute versuchen auf diverse Arten, den Theaterbesucher durch die Aufführung zu ergreifen, sein aktives Mitmachen anzuregen und ihn am Bühnengeschehen zu beteiligen.

Mindestens seit Brechts und Piscators Erfindungen in den 20er Jahren, wie der Theaterbesucher direkt anzusprechen sei, werden immer mehr Techniken entwickelt, um den Zuschauer gefühlsmäßig und auch kritisch, und letztlich sogar physisch, am Stück mit zu beteiligen.

Die nobelste Funktion, die Bertolt Brecht für das Theater gefunden hat, ist die der Vergnügung. Es soll ihm, schreibt er in seinem "Kleinen Organon für das Theater", nichts Nützlicheres zu lehren zugemutet werden, "als wie man sich genußvoll bewegt, in körperlicher oder geistiger Hinsicht".

In den 60er Jahren leitete das amerikanische Musical Hair eine Bühnenrevolution ein, als die Spieler vor Anfang des Stückes Blumen an die Leute im Zuschauerraum verteilten. Auch erstreckte

sich die Handlung zu beiden Seiten der Bühne in den Zuschauerraum hinein und sprach die Besucher direkt an. Am Ende baten die Spieler sie zum Tanz auf die Bühne und vermischten sich singend mit dem Publikum.

Vor fünf Jahren wurde in Paris das vom Schauspieler-Kollektiv des Théâtre du Soleil und der Regisseurin Ariane Mnouchkine gemeinsam erarbeitete Stück "1789" zu einem großen Erfolg. Die Handlung ging abwechselnd auf vier Spielpodien und den sie verbindenden Laufstegen vor sich, sowie auch mitten durch die zwischendrin und rundherum stehenden und sitzenden Zuschauer. Verschiedentlich verwickelten sie die Zuschauer durch direkte Ansprache in den Handlungsverlauf.

Ähnlich versuchte dieses Jahr das Neue Theater in Basel das Karl Kraus Drama "Die letzten Tage der Menschheit" dadurch eindringlicher zu machen, daß auf einer großen Treppe im Foyer, statt auf der regulären Bühne, gespielt wurde. Das Publikum saß in einer Kaffeehaus-Atmosphäre an kleinen Tischen und wurde mehrmals zu anderen Teil-Schauplätzen hin und her bewegt.

In Amsterdam saßen die Zuschauer bei Schnitzlers "Grünem Kadadu" auch in einem simulierten Wiener Kaffeehaus, während die Spieler auf einem erhöhten Bretter-Podium zwischen den Tischen agierten.

Seit über einem Jahr spielt in New York eine Fassung von Molières "Candide" als Musical. Das Stück entwickelt seine bewegte Handlung auf mehreren ganz verschiedenartigen kleinen Spielplätzen im Theaterraum mitten unter den auf Bänken sitzenden Zuschauern.

Der Japaner Terayama mit seiner Truppe Tenjo Sajiki (ein Spiel-Laboratorium) stellt

in seinem für das Mickery-Theater in Amsterdam geschriebene Stück "Ein Journal des Pest-Jahres" Experimente zur Publikums-Beeinflussung an: durch verschiedene Podien im Theaterraum, durch zwischen den Zuschauern hin und her gezogene Vorhänge.

In West-Berlin macht die berühmte Schaubühne am Halle'schen Ufer schon seit mehreren Jahren praktische Untersuchungen über die Bühnen-Kommunikation, indem sie den Schauplatz in ihrem Theaterraum dauernd verändert und anders arrangiert. Es werden die relativen Proportionen zwischen Bühne und Zuschauern, sowie die Dimensionen und Ebenen des Spielplatzes für jedes Stück neu und anders eingerichtet.

An verschiedenen Theatern Deutschlands spielen seit Anfang der 70er Jahre die beliebten 'Mitspielkrimis' von Paul Pörtner. Da wird während und nach der Pause die aktive Mitarbeit des Publikums gefordert und erreicht, so daß auf Zurufe der Zuschauer die Schauspieler verschiedene Szenen nochmals, entweder wie vorher oder aber anders, nachspielen und so durch Publikums-Korrekturen das Ende des Stückes abändern und neu abschließen.

Besonders an den großen Theatern herrschen allerdings nach wie vor noch die rhetorischen Methoden des Vortragens und stille Reihen passiv sitzender Zuhörer und Zuschauer vor; aktives Mitmachen wird heute aber immer häufiger gesucht und versucht:

- Der Autor schreibt eine Vorlage direkt für die Bühne,
- die Spieler agieren zwischen den Zuschauern,
- die Zuschauer spielen mit,
- die Autoren beteiligen das Publikum am Stück,
- die Spieler erarbeiten selbst Stücke im Kollektiv,

- die Zuschauer können die Handlung beeinflussen.

So oder ähnlich ist das Theater dauernd in Bewegung, und das Verhältnis zwischen den Initiatoren einer Aufführung, den Spielern auf der Bühne und den Besuchern des Theaters verändert sich immerzu.

Wenn man Theater neu definieren wollte, könnte man es als ein Kommunikations-Phänomen bezeichnen. In einem Kommunikationsprozess ist der hauptsächlichste Faktor die Interaktion, in unserem Fall zwischen Darsteller und Zuschauer. Durch die theatrale Interaktion wird das Publikum emanzipiert und hat das Recht, mitzuspielen.

Diese Interaktion muß bei jeder Aufführung neu erarbeitet werden, was optimal in einem völlig unbestimmten und am besten ganz leeren Raum zu erreichen ist. Jedes Darstellungsteam muß sich diejenigen Aufführungsbedingungen schaffen können, die seinen Ideen und Zwecken am besten dienen, und darf nicht schon im voraus durch bereits fest bestehende Bühnenverhältnisse von seinem Publikum unüberbrückbar distanziert werden.

Didaktisches Theater

'Lang ist der Weg durch Lehren,
Kurz und wirksam durch Beispiele.'
(6. Brief des Philosophen Seneca,
4. vor bis 65. nach Chr.)

'Theater ist immer ein Urenkel', stellte ein Historiker fest, und didaktisches Theater kann sich einer langen Ahnenreihe rühmen, von Aristophanes, Shakespeare, Hans Sachs, Molière und Lessing bis zu Brecht, Sartre und Hochhuth.

Didaktisches Theater lehrt, indem es lebendige Beispiele des Vermeidbaren auf die Bühne bringt, in Gestalten wie anmaßende Hausmeister, eingebildete Kranke,

ungerechte Richter oder übervorteilte Kulis. Hauptsächlich, um seine Ideen durchzusetzen und die Zuschauer zu überzeugen, konstruiert der didaktische Autor seine Theaterstücke. Er will solch schädliche, zwischenmenschliche Verhaltensweisen, wie Selbstgefälligkeit, Geiz, Wollust und Betrug, bessernd beeinflussen, und will repressive gesellschaftliche Verhältnisse abschaffen oder glückbringender verändern. Er kritisiert die Fehler der Gesellschaft, um Wandel zu provozieren. Trotz aller Skepsis glaubt der didaktische Autor, daß es einen Weg vom angeprangerten Schlechten zu einem selten genauer bezeichneten Besseren gibt. Solche Schauspiele werden oft 'Tendenzdramen' oder 'Thesenstücke' genannt.

Im griechischen Altertum wurden schon früh alle Wissensgebiete poetisch übermittelt, eine Tradition, die Goethe mit seinem Gedicht über die Metamorphose der Pflanze fortsetzte. Auf dem Theater wollten die griechischen Dramatiker hauptsächlich kulturelle und moralische Werte lehren. In den elf erhaltenen Komödien des Aristophanes griff der Dichter seine Rivalen, unliebsame Zeitgenossen und Einrichtungen satirisch verhöhrend an und verstand sich als Lehrer der Menschheit. Zu allen Zeiten war es das Ziel der Komödie, durch Lachen korrektiv und verbessernd zu wirken, und der sozial Unpassende wird in Shakespeares Dramen aus der Gesellschaft ausgeschlossen.

Das geistliche Drama des Mittelalters entwickelte sich aus der Entscheidung einiger Kleriker, zwecks allgemeinerem Verständnis, Episoden aus Christus Leben realistisch und lebendig darzustellen. Man kam auf die Idee, statt der Kirchengemeinde, von denen nur wenige lesen konnten, das Geschehen in Predigten vorzutragen, es dramatisch als Spielhandlung vorzustellen. Später übernahmen Bürger und Handwerksgilden die Aufführungen der biblischen Geschichten, und in der Zeit

von Hans Sachs auch die Vorstellungen didaktischer Fastnachtsspiele. Im nächsten Jahrhundert war die Ergänzung des Unterrichts in Rhetorik und daneben die moralische Erziehung der auftretenden Schüler das wichtigste Ziel des Schultheaters der Reformationszeit.

Um die Mißstände der Zeit zu kommentieren, waren die amüsant belehrenden Charakterkomödien Molières im siebzehnten Jahrhundert, Lessings frühe Typenkomödien, sowie die bürgerlichen Dramen und dramatischen Gedichte des späteren achtzehnten Jahrhunderts, als 'aufklärende' Lektionen konzipiert. Auch die satirischen Besserungslustspiele und Zauberpossen des österreichischen Volkstheaters, die revolutionären Stücke des Sturm und Drang, sowie das soziale Drama und dessen moderne Gesellschaftskritik im neunzehnten Jahrhundert hatten starke didaktische Tendenzen.

In der Neuzeit wurde soziale Gerechtigkeit das Hauptziel didaktischer Bemühungen auf dem Theater. Im zwanzigsten Jahrhundert ist Bertolt Brecht der einflußreichste Theoretiker des didaktischen Theaters. Er nannte solche Dramen 'Lehrstücke' und abstrahierte einige Prinzipien:

- 1 Didaktische Schauspiele sollen hauptsächlich den kritischen Verstand der Zuschauer ansprechen;
- 2 sie sollen sich als die Erzählung einer beispielhaften Fabel auf der Bühne abspielen;
- 3 die Szenen können sich locker und episodisch entwickeln, da eine zentrale Idee (oder Lehre) sie zusammenhält;
- 4 die Mitspieler lernen durch Beteiligung an der Aufführung mehr als es von passiven Zuschauern zu erwarten ist.

In Brechts Ansicht sind Schauspiele wert-

los, wenn nichts daraus gelernt werden kann. Seine Stücke haben die bestimmte Aufgabe, Mitspieler und Zuschauer für ein politisches und soziales Ideal zu gewinnen, durch die abstrakt- parabelhafte Verdeutlichung einer Lehre, der die Kunstform des Dramas als Mittel zur Demonstration dient. Die Handlung, oft zwischen typisierten Figuren, bietet den Vorwand zu Diskussionen um ideologische Thesen, wobei das Thema und Problem scharf formuliert hervortritt und meist in der Schlussszene mit deutlicher Unterstreichung verkündet wird.

Brecht wollte gesellschaftliche Verhält-

nisse verbessern und er führte daher Verhaltensweisen vor, die den Menschen in ihren Beziehungen zueinander nützen könnten. Er sprach die Theaterbesucher direkt an, unterstrich in seinen Stücken die Veränderlichkeit der Welt und forderte eine Umwandlung im täglichen Leben. Da Brecht in erster Linie ein Dichter und Wort-Innovator ist, sind auch seine Lehrstücke, wie 'Die Maßnahme' und 'Die Ausnahme und die Regel', dramatische Kunstwerke. Brecht überläßt es oft den Zuschauern, die Handlung zu Ende zu führen, und sein späteres Schauspiel 'Der Gute Mensch von Sezuan' hat einen solchen offenen Schluß.

SHEN TE:

Oh, entfernt euch nicht, Erleuchtete! Ich habe noch nicht alles gesagt! Ich brauche euch dringend!

DIE GÖTTER SINGEN DAS

TERZETT DER ENTSCHWINDENDEN GÖTTER AUF DER WOLKE

Leider können wir nicht bleiben mehr als eine flüchtige Stund:
Lang besehn, ihn zu beschreiben schwände hin der schöne Fund.
Eure Körper werfen Schatten in der Flut des goldnen Lichts
Drum müßt ihr uns gestatten heimzugehn in unser Nichts.

SHEN TE: Hilfe!

DIE GÖTTER:

Und lasset, da die Suche nun vorbei uns fahren schnell hinan!
Gepriesen sei, gepriesen sei der gute Mensch von Sezuan!

Während Shen Te verzweifelt die Arme nach ihnen ausbreitet, verschwinden sie oben, lächelnd und winkend.

Vor den Vorhang tritt ein Spieler und wendet sich entschuldigend an das Publikum mit einem Epilog.

Verehrtes Publikum, jetzt kein Verdruß:
Wir wissen wohl, das ist kein rechter Schluß.
Vorschwebte uns: die goldene Legende
Unter der Hand nahm sie ein bitteres Ende.
Wir stehen selbst enttäuscht und sehn betroffen
Den Vorhang zu und alle Fragen offen.
Dabei sind wir doch auf Sie angewiesen

Daß Sie bei uns zu Haus sind und genießen.
 Wir können es uns leider nicht verhehlen:
 Wir sind bankrott, wenn Sie uns nicht empfehlen!
 Vielleicht fiel uns aus lauter Furcht nichts ein.
 Das kam schon vor. Was könnt die Lösung sein?
 Wir konnten keine finden, nicht einmal für Geld
 Soll es ein andrer Mensch sein? Oder eine andre Welt?
 Vielleicht nur andere Götter? Oder keine?
 Wir sind zerschmettert und nicht nur zum Scheine!
 Der einzige Ausweg wär aus diesem Ungemach:
 Sie selber dächten auf der Stelle nach
 Auf welche Weis dem guten Mensch man
 Zu einem guten Ende helfen kann.
 Verehrtes Publikum, los, such dir selbst den Schluß!
 Es muß ein guter da sein, muß, muß, muß!

In Brechts Stücken hat der Zuschauer die ausgesprochene Aufgabe, eigene Konsequenzen zu ziehen und die eine oder andere vorgespilte Haltung oder ein verändertes Benehmen zu wählen. Brecht erreicht die Beteiligung des Zuschauers am Bühnengeschehen, indem er ihm eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten als Beispiele des Vermeidbaren oder des Erstrebensamen vor Augen und zur Auswahl stellte.

Schon Aristophanes erlaubte sich in der Parabase seiner Komödien die direkte Ansprache an die Zuschauer, und sein Publikum war auch als Preisverleiher für die besten Stücke gewissermaßen aktiv an den Aufführungen beteiligt. Und sowohl die mittelalterlichen Schauspiele als auch das Schuldrama der Reformation wurden von Laienspielern aus dem Publikum aufgeführt; an den großen Passionsspielen waren hunderte von Mitspielern beteiligt. Bei Molières Aufführungen saß das aristokratische Publikum noch mit auf der Bühne und wurde so zu einem sichtbar aktiven Teil der Spielhandlung. Allein schon dadurch, daß Zuschauerraum und Bühne gleichmäßig durch Kerzenleuchter erhellt waren, fühlte sich das Publikum früherer Zeiten mit den Bühnenvorgängen als ein Ganzes verbunden. Erst die abdrehbare

Gasbeleuchtung im neunzehnten Jahrhundert brachte die Möglichkeit der Trennung von Bühne und Auditorium durch dessen Verdunkelung. Später verstärkte Wagners Orchestergraben die Kluft zwischen Schauspieler und Zuschauer noch mehr.

Heutige Dokumentarstücke beabsichtigen, die volle und authentische Wahrheit über ein kontroverses Thema oder Zeitgeschehen objektiv zu vermitteln. Durch die genaue Wiedergabe historisch belegter Fakten und Tatsachen soll die aus den Dokumenten erarbeitete Bühnenhandlung das Publikum aufklären, indem sie das Geschehen widerspiegelt. Zu diesem Zweck ist jetzt wieder die offene Bühne sehr beliebt, nachdem sie über Jahrhunderte durch den Proszeniumsrahmen von den Zuschauern distanziert war und durch einen Vorhang abgeschlossen werden konnte.

Bei neueren Inszenierungen von Musicals, Mitspielstücken und sogar den Klassikern, wird das Bewußtmachen der Interaktion von Darstellern und Zuschauern gefördert und die direkte Kommunikation zwischen Bühne und Publikum wiederhergestellt. Das Überschreiten der traditionellen Rampe gehört heute allgemein zum guten Ton des Theaters. Die Schauspieler sprechen uns nicht nur unvermittelt an, sondern sie

mischen sich jetzt handelnd unter die Zuschauer oder bringen diese wieder als Bestandteil der Handlung auf die Bühne.

In seinen Mitspielstücken, 'Scherenschnitt', 'Polizeistunde' und 'Entscheiden Sie sich!', macht der Autor Paul Pörtner die Partizipation des Publikums zu Programm:

"Das Zuschauen und Zuhören des Publikums (die Wahrnehmung des Bühnengeschehens wie die Interrelationen) sind das erste Thema des Mitspiels: das Publikum kann sein Publikumsverhalten konkretisieren und kennbar machen in Aussagen und Dialogen mit den Bühnenpersonen, sowie im äußersten Fall durch szenische Demonstration des Wahrgenommenen. (Es kommt fast bei jeder Aufführung des Mitspiels vor, daß Zuschauer auf die Bühne kommen und zeigen, was sie gesehen haben oder sagen, was sie gehört bzw. gehört zu haben meinen.) Die zweite

Rolle des Publikums ist die von Augenzeugen ... Über diesen analytischen Effekt einer Publikumserforschung macht das Mitspielen wie jedes Spiel zuerst einmal Spaß, ohne zum bloßen Spaß zu verflachen ... es geht ... um eine Überprüfung von Verhaltensweisen."

(Scherenschnitt, S.6/7, Manuskript, Kiepenheuer & Witsch)

Als eine besondere Form zur Beteiligung vieler Menschen an einem Gespräch hat Metaplan auf dem Informationsmarkt das 'Zukunftsdrama' oder 'Manager-Musical' entwickelt. Es ist eine besonders wirksame Art der Problembearbeitung für planende und lernende Gruppen. Die Diskussion wird hier in der Form einer dramatischen Improvisation und Aufführung durchgeführt. Da die Zuschauer jederzeit in die Spielhandlung eingreifen können, ist die Beteiligung aller Anwesenden hier äußerst intensiv. Die augenblicklichen und persönlichen Interessen der Teilnehmer werden durch den aktuellen Charakter der Bühnenhandlung stark angesprochen.

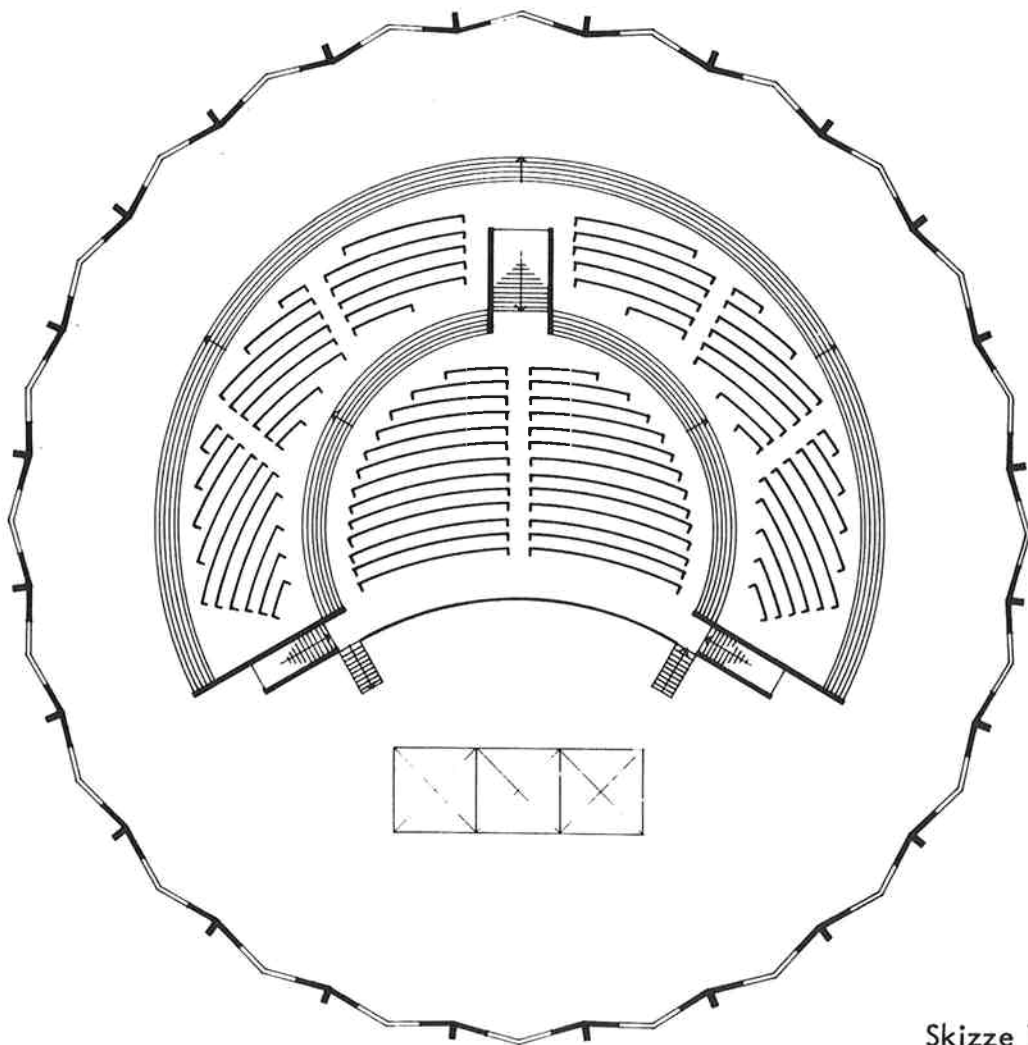
Kongress-Zentrum für interaktionelle Begegnung

Die heutigen Versammlungsbauten sind für zentralisierte Aktivitäten konzipiert, also für Vorträge, Podiums-Diskussionen, Theater, Film, Konzert. Die Teilnehmer bleiben weitgehend rezeptiv. Die Flächen sind monofunktional: große Säle mit fest eingebauten ansteigenden Sitzreihen oder kleinere Säle mit sitzungszimmerartiger Möblierung.

Unsere Skizze geht davon aus, daß die Teilnehmer aktiv sind. Nur kurzzeitig finden

zentralisierte Aktionen statt. Überwiegend arbeiten die Teilnehmer in Gruppen. Die Gruppengröße muß beliebig änderbar sein. Die Teilnehmer müssen die Gruppen wechseln können.

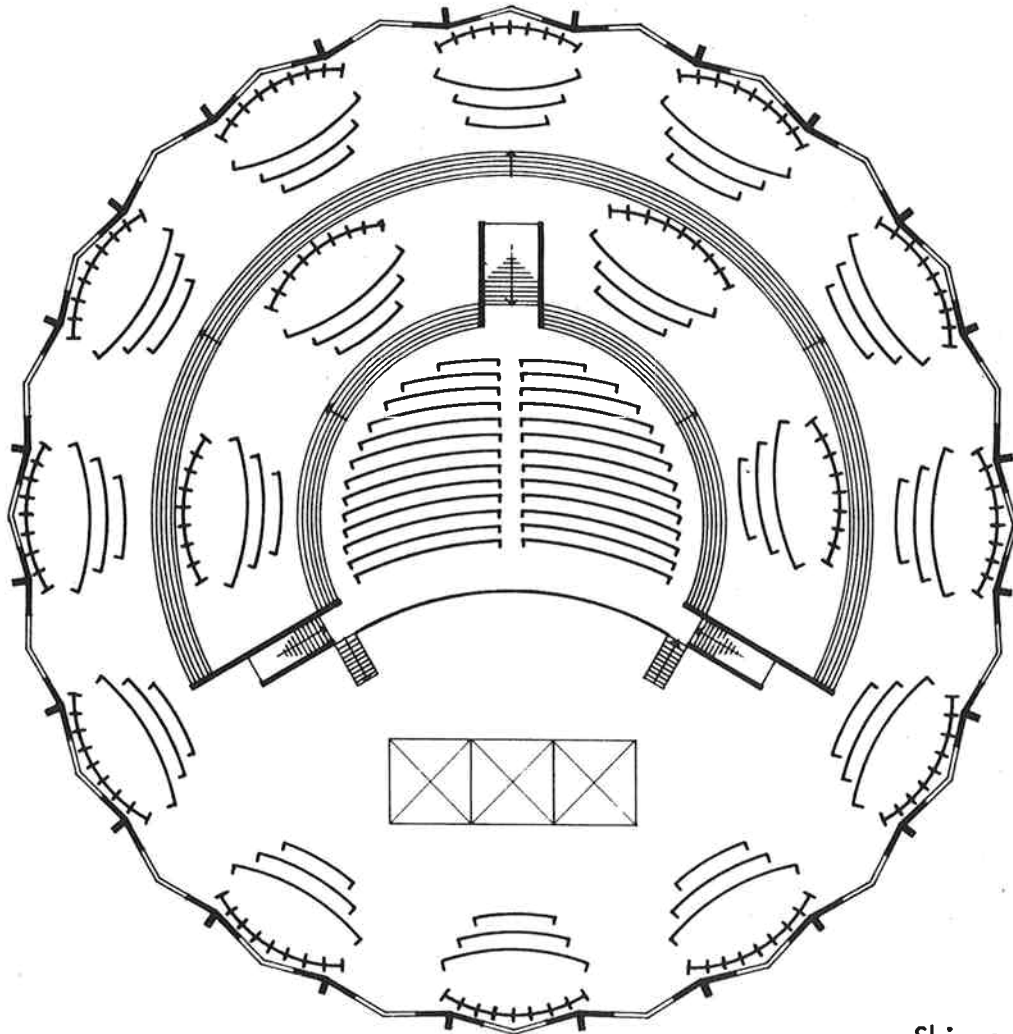
So entstand die Idee eines forum-artigen Rundbaues. Ein zentrales Parkett kann 300 Sitzplätze aufnehmen. Vom Parkett führen ringsum Stufen zu einem 9 Meter breiten Ring, der Informationsmarktstände, stehende oder sitzende Diskussionsgruppen aufnehmen kann.



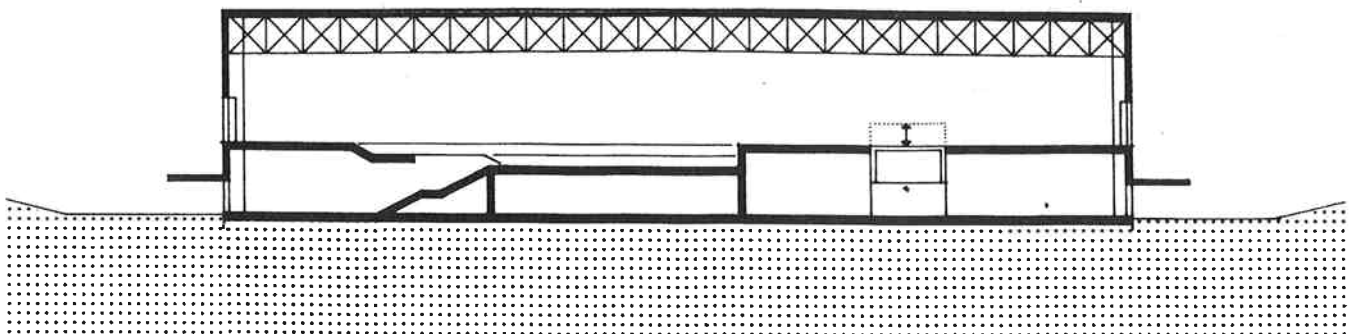
Skizze 1

Wollen die Mitglieder des Plenums in noch kleineren Gruppen arbeiten, können sie sich auf einem weiteren Ring verteilen (s. Skizze 2). Auch der zweite Ring ist von überall her durch Stufen zu erreichen. Beide Ringe können aber auch als Wandel- oder Ausstellungsflächen benutzt werden.

Ein Teil des oberen Ringes erweitert sich in das Parkett als Bühne. In die Hauptbühne ist eine Nebenbühne eingebaut (s. Skizze 3). Auf den Bühnen kann vor 500 Personen agiert werden. Vom zentralen Parkett führen 3 Treppen zu den Erfrischungsräumen, zur Garderobe, zu den Toiletten und den Eingängen.



Skizze 2



Skizze 3, Schnitt

VI Zusammenfassung

Der Weg zum Wandel

Wer keinen Druck verspürt, braucht sich nicht zu ändern. Das gilt für den Einzelnen, für ein Unternehmen, es gilt für den Staat. Sich ändern müssen, weil der Druck wächst, ist immer schmerzlich. Sich ändern wollen, weil der Druck als willkommene Herausforderung empfunden wird, heißt expandieren. Es ist der leichtere Weg der Änderung.

Zum Leben gehören aber Konjunkturen und Krisen. Das Durchleben der Krisen gehört zu den wichtigsten Lernprozessen, denen wir uns zu stellen haben.

Je mehr Menschen am Wandel aktiv beteiligt werden, desto größer die Kraft, die den nächsten Aufschwung vorantreibt. Management heißt Wandel herbeiführen unter Beteiligung aller Organisationsmitglieder.

Hierarchische Ebenen bilden unvermeidliche Informationsfilter und Informationsverzerrer. Das kann in Zeiten starken Änderungsdruckes katastrophale Folgen haben. Jeder Manager muß fähig sein, über hierarchische Grenzen hinweg Kommunikations-Netze zu knüpfen, die viele Menschen an der Problembearbeitung beteiligen. Die Moderation, der Informations-Markt, sind Wege in diese Richtung.

Heute, wo die Zuwachsraten in manchen Zweigen der Wirtschaft sinken und die Ölpreise steigen, wird, wie immer in solchen

Zeiten, nach schnellwirkenden Maßnahmen gesucht, um den Kostendruck zu mildern. Wer soll die tausend Löcher finden, aus denen die Pfennige fallen?

Nur jene, die die Verantwortung dafür tragen, daß keine Lecks entstehen? Schuldigensuche führt zu Mißtrauen und Heuchelei. Erst in der Krise zeigt sich, was das Modewort 'partizipative Führung' wert ist.

Tragfähige Basis für Leistungsbereitschaft ist allein das Vertrauen. Vertrauen kann in Minuten zerstört werden; es aufzubauen braucht Jahre. Vertrauen aufbauen heißt, auch über schwierige Probleme miteinander zu sprechen. Nicht um Schuldigensuche geht es, sondern um Fehler-suche und Fehlerkorrektur. Es geht aber auch darum, die Chancen zu entdecken, die nur durch gute Zusammenarbeit genutzt werden können. Also brauchen wir Möglichkeiten, einander unsere Ideen, Meinungen und Kritik vorzustellen und Sie miteinander zu diskutieren. Das Recht zur Initiative darf nicht auf einige wenige beschränkt bleiben.

Es gilt aber als erwiesen, daß der in einer Großhierarchie Avancierende mehr 'human skills' als 'technical skills' benötigt. Wir brauchen Verfahren der Beteiligung - nicht der Unterwerfung. Die Metaplan-Moderations-Methode ist ein operationaler Weg, die Beteiligung in der Problemlösung zu erleichtern. Der Informations-Markt ist Moderation bei gleichzeitiger Beteiligung vieler hundert Menschen.

Verzeichnis der Mitautoren, die uns bei der Gestaltung von Informationsmärkten beraten haben.

Uwe Jens Bruhn,
geb. 1940, freiberuflicher Autor und Regisseur zahlreicher TV- und Industriefilme, arbeitete in den letzten Jahren schwerpunktmäßig an verhaltenskritischen Filmen. U. a. drehte er die Film-Reihen: 'Über Liebe, Ehe, Partnerschaft', 'Phänomen Stress', 'Erwachsenen Spiele', 'Hier Mars - dort Venus?'. In Vorbereitung sind sechs Folgen über Kreativität.

Dr. Klaus Hinst,
lebte und arbeitete in den vergangenen 15 Jahren in Frankreich, Italien, England, USA und in der Bundesrepublik. Er war u. a. als Fernsehjournalist, Administrator in einer internationalen Organisation, als Manager und Professor tätig. Seit 1975 arbeitet er als freier Unternehmensberater in mehreren europäischen Ländern. Als Psychologe (Dr. phil., Dipl. Psych.) und Gruppendynamiker interessiert ihn die Anwendung sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Praxis. Zur Zeit beschäftigt er sich vorwiegend mit der Einführung der Organisationsentwicklung (OE) in die Planung, Leitung und tägliche Steuerung von Unternehmen.

Günther Niggemann,
geb. 1917, Architekt BDA, aufgewachsen in China, Studium in Australien, freiberuflich in Hamburg tätig, arbeitet in den Bereichen 'allgemeiner Hochbau, Inneneinrichtung, Gestaltung von Kommunikationszentren'. Nebentätigkeit: Industriedesign, Fotografie, Kunst.

Dr. Marlis Thiersch,
Germanistikstudium, Tätigkeit als Schauspielerin, Dramaturgin, Regisseurin, heute Dozentin für Theaterwissenschaft, School of Drama an der University of New South Wales, Sidney, Australien, Direktor des australischen Zentrums des internationalen Theater-Instituts, Dissertation über die Entwicklung der australischen Dramatiker. Besonderes Interesse heute: experimentielle Spielformen, Dramenstruktur und Stückentwicklungsversuche.

In der Metaplan-Reihe sind erschienen

- 1 Metaplanung - Zielsuche ... Lernprozeß
der Beteiligten und Betroffenen
Eberhard Schnelle
Quickborn 1973
- 2 Metaplan-Gesprächstechnik
Kommunikations-Werkzeug für planende
und lernende Gruppen
Quickborn 1975
- 5 Organisation von Zentralstellen -
Macht, Kontrolle, Kooperation
Eberhard Schnelle, Karin Schrader-Klebert
Quickborn 1974
- 6 Visualisierung -
die optische Sprache für
problemlösende und lernende Gruppen
Telse Schnelle-Cölln
Quickborn 1975
- 7 The Metaplan-Method
Communication Tools for
Planning and Learning Groups
by Eberhard Schnelle
Quickborn 1979
- 8 Der Informationsmarkt -
eine Metaplan-Methode
Eberhard Schnelle u.a.
Quickborn 1981

Weitere Metaplan - Veröffentlichungen

- 1 Interaktionelles Lernen
Leitfaden für die Moderation
lernender Gruppen
Wolfgang Schnelle, Inga Stoltz
Quickborn 1977
- 2 Interactional Learning
A Guide to Moderating
Groups of Learners
Wolfgang Schnelle, Inga Stoltz
Quickborn 1977