

Metaplan Basiswissen

Wie man mit der Metaplan-Methode Gruppengespräche moderiert



Inhalt

3	Einführung
	Kapitel 1 – Gespräche visualisieren
4–5	Das Handwerkszeug
6	Das Gespräch optisch abbilden – Schreiben auf Karten
9	Poster präsentieren
10	Fotoprotokolle anfertigen
11	Metaplan-Gesprächsregeln
	Kapitel 2 – Interaktionen auslösen und steuern
13	Die Gesprächsregeln: Machtquelle für den Moderator
14	Blitze sind die Katalysatoren der Verständigung
15–16	Mit Fragen Interaktion erzeugen
17–19	Eine Kartenfrage moderieren
20	Mit der Gewichtungsfraage konzentrieren
21	Zuruffrage: ein Gespräch visualisieren
23	Mit der These eröffnen
24	Der Moderator führt Verständigungsprozesse
	Kapitel 3 – Dramaturgien entwickeln
26–27	Das Gruppengespräch vordenken
29	Den Moderationsablauf planen
29–31	Zeitangaben zu den Moderationsformen
32	Prüffragen für eine gelungene Moderation
33	Tips für die erste Moderation



Heute kommt es in Unternehmen und Institutionen immer mehr auf die Fähigkeit an, sich mit anderen verständigen zu können. Sich verständigen können ist ein typisches Erfordernis der Organisationswelt von heute mit ihren flachen Hierarchien, bereichsübergreifenden Kooperationen und Vernetzungen, mit ihrer Team- und Gruppenarbeit. Man ist heute immer stärker auf Menschen angewiesen, die man nicht anweisen kann.

Die Metaplan-Moderationsmethode ist ein bewährtes Mittel, um Verständigungen in Gruppengesprächen effektiv zu gestalten. Das Wort effektiv hat zweierlei Bedeutung. Zum einen meint es rationell, sparsam im Umgang mit der Zeit. Mit der Metaplanmethode kommen Gespräche rascher zu Ergebnissen als andere Formen der Aussprache. Zum anderen ist die starke Einbeziehung der Teilnehmer in das gemeinsame Nachdenken gemeint. Die Berücksichtigung aller Meinungen bietet die besten Chancen für gemeinsam getragene Ergebnisse.

In dieser Fibel wird die Metaplanmethode in drei Abschnitten vorgestellt und erläutert:

Kapitel 1 – Gespräche visualisieren

Kapitel 2 – Interaktionen auslösen und steuern

Kapitel 3 – Dramaturgien entwickeln

Visualisierung macht alle wichtigen Äußerungen des Gesprächs für die Gruppe sichtbar. Sie lassen sich festhalten und ordnen, Zusammenhänge werden deutlich.

Die **Interaktionstechnik** führt zu lebendigen und trotzdem strukturierten Aussprachen. Sie sorgt dafür, dass unter den Teilnehmern eine Diskussion entsteht, die nicht überbordet oder aus dem Ruder läuft.

Die **Dramaturgieentwicklung** hilft dem Moderator, den Verlauf eines Gesprächs vorzudenken, um die Gruppe entlang eines roten Fadens zum Ziel zu leiten.

Die vorliegende Fibel soll helfen, sich der Elemente der Metaplanmethode zu erinnern. Sie ist eine Ergänzung zu dem Grundtraining: Metaplan-Moderation M1.

Kapitel 1

Gespräche visualisieren

Das Handwerkszeug

Für ein Gespräch nach Metaplanart werden Visualisierungsmittel benötigt, um die Gedanken und Argumente aus der Gruppe für alle sichtbar machen zu können. Benötigt werden:

- **Stecktafeln**
- **große Packpapierbögen**
- **rechteckige, ovale und runde Karten**
- **Stecknadeln zum Anheften der Bögen und Karten**
- **Filzstifte**
- **Klebpunkte**

Die Stecktafeln werden mit den großen Packpapierbögen bespannt. Alle Diskussionsbeiträge werden mit Filzstiften auf die Karten geschrieben, die man mit Nadeln auf das Packpapier heftet. Die Karten lassen sich leicht auf den Tafeln umstecken, wenn man Gruppen mit ähnlichen Aussagen (Cluster) oder Gedankenketten bilden will. Mit Klebepunkten können die visualisierten Aussagen gewichtet werden.

Stecktafeln für die Metaplantechnik bestehen aus leichten Schaumstoffplatten mit zwei Ständern. Man benötigt für ein Metaplan-Gespräch mit 8 bis 12 Teilnehmern im allgemeinen 6 bis 8 Stecktafeln. Die großen Bögen sind aus festem, hellbraunem Packpapier, 140 cm hoch und 122 cm breit.

Beim Bespannen der Stecktafeln lässt man oben einen 4 cm breiten Rand, in den schon vor Beginn der Arbeit einige Stecknadeln gesteckt werden. Diese sind dann immer griffbereit.

Die **rechteckigen Karten** im Format 10 x 21 cm nehmen die einzelnen Argumente und Diskussionsbeiträge auf. Mit den kleineren Filzstiften schreibt man bis zu drei Zeilen oder bis zu sieben Wörter auf eine Karte. Es ist zweckmäßig, rechteckige Karten zur Verdeutlichung unterschiedlicher thematischer Zusammenhänge in drei Farben verfügbar zu halten. So kann man z.B. analog zu den Ampelfarben auf hellgrünen Karten Ideen und positive Argumente notieren. Auf orangefarbene Karten schreibt man Einwände, Schwachstellen, und auf den hellgelben Karten hält man Alternativen, zu realisierende Schritte und Folgerungen fest.

Ergänzungen, Anmerkungen, aber auch Einwände zu einem Argument auf einer rechteckigen Karte schreibt man auf weiße, **ovale Karten** („Eierkarten“).

Für Überschriften über Blöcke von Karten nimmt man **weiße, kreisrunde Scheiben** von 14 cm Durchmesser. Für den Titel eines Packpapiers oder Thesenformulierungen gibt es lange weiße Streifen, die 10 x 56 cm groß sind. Auch große **Metaplan-Wolken** eignen sich gut für Kapitelüberschriften oder das Titelposter eines Gruppengesprächs.

Die kleineren **Filzstifte** haben eine Schreibkante von 5 mm. Schmalere oder gar spitze Filzstifte ergeben eine zu dünne Schrift, die aus einiger Entfernung nicht mehr zu lesen ist.

Man braucht die Filzstifte in den Farben Schwarz und Rot. Die großen Filzstifte haben eine Schreibkante von 10 mm, mit diesen schreibt man Überschriften auf Streifen und Metaplan-Wolken.

Das Gespräch optisch abbilden – Schreiben auf Karten

Wenn Gruppen nach der Metaplanmethode ein Gespräch führen, entsteht an den Stecktafeln das optische Abbild der Diskussion.

Der Umgang mit den Karten ist schnell eingeübt. Da die Schrift auch noch aus 6-8 Metern gut zu lesen sein muss, sollte möglichst groß und fett geschrieben werden. Dazu verwendet man die breite Seite des Filzschreibers. Man achte auf kleine Ober- und Unterlängen. Niemals nur in Großbuchstaben schreiben, denn lange Wörter werden dann unleserlich. Gute Lesbarkeit wird auch dadurch unterstützt, dass die Buchstaben einzeln aneinandergesetzt und nicht in Schreibschrift geschrieben werden.

Visualisieren ist ebenso lebendig wie Diskutieren: Geradlinigkeit und Starrheit in der Anordnung der Karten täuschen Ordnung nur vor. Das freie, aber den logischen Verknüpfungen der Diskussion folgende Anordnen der Karten nennen wir Collage.

Hierzu einige Tipps:

- Jede Aussage sollte auf eine Karte geschrieben werden. Sollte für einen Gedanken auf einer Karte nicht genügend Platz sein, so gliedert man ihn in eine Hauptaussage auf einer rechteckigen Karte und in eine Ergänzungsaussage auf einer ovalen Karte.

- Stichworte sagen nur wenig und müssen interpretiert werden: Besser ist es, halbe Sätze mit einem Verb zu verwenden. Sie sind inhaltsreicher, da sie zum genaueren Formulieren zwingen und die Tendenz einer Aussage wiedergeben. Das Stichwort „Kosten“ auf einer Karte sagt wenig aus. „Die Kosten stehen in keinem Verhältnis zum Nutzen“, ist eine Aussage, mit der sich etwas anfangen lässt. Die Aussage, „die Kosten sprengen unser Budget“, zielt wieder in eine andere Richtung.

- Gleich- oder ähnlich lautende Karten werden in Gruppen zusammengesteckt. Solche Kartengruppen nennt man Blöcke oder Cluster. Auf einen Kreis wird ein für den Inhalt des Clusters repräsentativer Titel geschrieben. Dieser Titel sollte ebenfalls ein Halbsatz sein. Zwischen den Clustern lässt man reichlich freie Fläche. Dadurch heben sie sich deutlich voneinander ab, und es fällt leichter, später noch Karten einzufügen. Damit ein übersichtliches Bild entsteht, sollten nicht viel mehr als zwei Dutzend Karten, Ovale und Scheiben auf einem Packpapier angeordnet werden.

- Striche zur Umrahmung eines Clusters und Beziehungslinien zwischen Clustern werden unmittelbar auf dem Packpapier gezogen, aber erst dann, wenn die Karten ihre endgültige Anordnung gefunden haben.

Durch die Visualisierung können die Teilnehmer die verbale Diskussion besser verfolgen. Aber Obacht: Man darf dabei nicht übermäßig mit Farben, Formen und Symbolen arbeiten. Schließlich sollen die Teilnehmer nicht durch ein optisches Durcheinander von den Inhalten abgelenkt werden. Deswegen sollte man mit den Visualisierungsmitteln sparsam umgehen.



die Dynamisierungsphase

Metaplan-Diskursmethoden helfen bei Verständigungsprozessen - Mobilisierung

ab den 90er Jahre

jedes Jahr kamen neue Leitideen auf, um schlank zu werden, zu sparen

lean production total quality management business reengineering benchmarking

aber die Strukturen in den Organisationen zeigten sich widerstandsfähig

der Wandel von Strukturen glückte nur in ökonomischen Krisen

ein 'Oberbefehlshaber' hatte die Reduzierungen durchzusetzen

gefordert wird der "flexible" Mensch

die Metaplaner werden zu Beratern in Veränderungsprozessen

wenn die Zusammenarbeit neu erdacht und erprobt werden muss

sie lernten versteckte Strukturen wie Mythen, Dogmen zu analysieren

sie erfuhren wie unabdingbar Mikropolitik in Veränderungsprozessen ist

die den Wandel bremsen

ihre Diskursmethoden helfen, geschlossene Denkgebäude aufzubrechen

sie betrachteten Veränderungsprozesse als kontingente Prozesse

"kontingent" meint: es geht so oder auch anders, aber nicht beliebig

sie sehen Veränderungen als politische Prozesse

die Entwicklung der Beratungs- und Diskursmethoden ist noch nicht zu Ende

die Globalisierung schreitet ständig voran

shareholder value - Denken verdrängt soziale Rücksicht

Organisationen verschwinden plötzlich oder fusionieren

es droht des Arbeitsplatzes der Karriere

wenn nicht der Verlust der eigenen Identität

Metaplan 312



Poster präsentieren

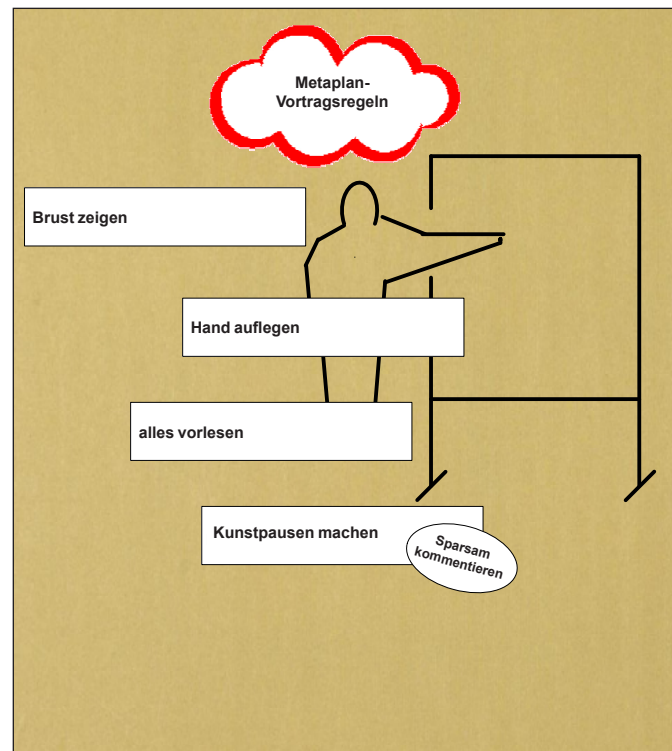
Wer etwas vorträgt, egal ob Moderator oder Teilnehmer, sollte sich der Gruppe von seiner besten Seite zeigen: Beim Vortragen eines Posters wendet er sich den Teilnehmern zu und zeigt ihnen nicht die kalte Schulter. Er muss dafür Sorge tragen, dass das, was er vorträgt, im Einklang mit den Inhalten des Posters steht. Dazu liest er die Texte auf den Karten wörtlich vor. Die Teilnehmer können sich auf den Sinn der Aussagen konzentrieren und werden nicht durch vom geschriebenen Text abweichende mündliche Formulierungen abgelenkt.

Dem Zuhörer wird es erleichtert, dem Vortrag aufmerksam zu folgen, wenn man ihn auch als Zuschauer anspricht: Der Vortragende legt die Hand an die Karte, die er gerade vorliest. Dadurch werden Auge und Ohr synchronisiert. Optische Orientierung ist wichtig für die Aufmerksamkeit und erhöht den Grad, mit dem sich die Aussagen ins Bewusstsein prägen.

Kunstpausen und sparsame Kommentare helfen, das Wahrgenommene zu verarbeiten.

Metaplan-Vortragsregeln:

- **Brust zeigen**
- **Hand auflegen**
- **Alles vorlesen**
- **Kunstpausen machen**





Fotoprotokolle anfertigen

Die bearbeiteten Packpapiere einer Metaplan-Moderation sind das simultan erarbeitete Protokoll eines Gespräches. Als Abbild der Diskussion sind sie gleichzeitig Verlaufs- und Ergebnisprotokoll. Dadurch werden nicht nur die gemeinsam gefundenen Endergebnisse deutlich, sondern auch Stimmungen und Wege der Lösungsfindung.

Für die Aufbewahrung legt man die Packpapiere am Ende einer Veranstaltung auf einen Stapel, die festgeklebten Karten zeigen nach unten. Das unterste Blatt ist ein Leerbogen. Dann rollt man die Bögen „gegen den Strich“ zusammen, also mit den Karten nach außen. Anders gerollte Packpapiere lassen sich nur schlecht abfotografieren, weil sich die Karten beim Wiederausbreiten vom Packpapier wegbiegen.

Um die großen Bögen auf ein für die weitere Verwendung handliches Format zu reduzieren, fertigt man ein Fotoprotokoll an. Hierzu eignet sich am besten eine digitale Kamera. Allerdings kann es auch damit bei Format und Ausleuchtung der Poster schwierig werden. Qualitativ hochwertige Bilder erreicht man mit einer speziellen Reproanlage.

Die Firma AgorA bietet Ihnen die Herstellung von Fotoprotokollen an und verschickt sie per E-Mail.

AgorA GmbH

Goethestraße 16
 D-25451 Quickborn
 Telefon: +49 (0) 4106 61 71 25
 Telefax: +49 (0) 4106 61 71 00
www.agora-gmbh.de

Die Metaplan-Gesprächsregeln

Zu Beginn eines Gruppengesprächs werden die Metaplan-Gesprächsregeln vorgestellt:

- **30 Sekunden Diskussionszeit**
- **Schriftlich diskutieren**
- **Bei Einwänden blitzen**

Der Moderator empfiehlt, sich für die Dauer des Gespräches daran zu halten.

30 Sekunden Diskussionszeit

Eine angeregte Diskussion lebt davon, dass viele Wortbeiträge möglich sind. 30 Sekunden Redezeit pro Wortmeldung genügen, um das Wesentliche prägnant auszudrücken. Durch die Zeitbegrenzung kommen viele Teilnehmer zu Wort. Wer viel zu sagen hat, meldet sich öfter und gibt dem Kollegen damit die Chance, auf seine Aussagen zu reagieren. Nennt man bei jeder Wortmeldung nur ein Argument, ist die Regel gut einzuhalten, und die Diskussion als Folge von Argument und Gegenargument bleibt übersichtlich und nachvollziehbar.

Schriftlich diskutieren

Alle Argumente werden auf Karten geschrieben, die an die Stecktafeln geheftet werden. Dabei gilt es, einige Details zu beachten: Für jedes Argument verwendet man eine extra Karte. Dadurch werden die Beiträge sortierfähig, man kann Karten mit gleichgerichteten Aussagen zu Clustern zusammenstecken. Damit die Tendenz einer Aussage deutlich wird, genügt es nicht, lediglich ein Schlagwort zu notieren. Das Wort „Information“ als Kartentext zeigt nicht auf, was eigentlich gemeint ist und müsste erst hinterfragt werden. Hingegen drückt der Halbsatz „unsere Vertriebsleute sind über Jahresziele nicht informiert“ in sieben Wörtern prägnant die Meinung des Schreibers aus. Und selbstverständlich soll man deutlich schreiben, damit jeder in der Gruppe die Karteninhalte lesen kann.

Bei Einwänden blitzen

Auf diese Kurzformel ist die wichtigste Gesprächsregel gebracht. Ergänzungen oder Einwände zu einem Argument werden auf Zuruf durch ein Blitzzeichen auf der entsprechenden Karte signalisiert. Blitze kennzeichnen also kontroverse Diskussionsfelder, für die es sich lohnt, genügend Zeit in Anspruch zu nehmen. Hier entzünden sich die Auseinandersetzungen, aber gleichzeitig entsteht die Basis für das gegenseitige Verständnis. Blitzen allein genügt aber nicht; der Moderator sollte Wert darauf legen, die Gegenargumente inhaltlich genau herauszuarbeiten. Die Erläuterungen der Blitze und die sich ergebende Kette von Argumenten werden auf Ovalen notiert und dem Ausgangsargument zugeordnet.



A TARGETING
WITH
RULE + CUSTOMERS
ACTION.

to avoid a
bid price spiral
upwards

we have to
segment the
accounts

must keep,
want to keep,
doesn't matter

supply
Partnering with
distribution
e.g. Spain:
a deposit in the
hospital

10
contracting

CONTRACTING.
PROACTIVE LONG
TERM (POST-EXCL)
CONTRACTING
KEEP HIGH TAXOL
MS THROUGH CONTRACTING
(COMP. PRICING)
(COMMERCIAL)

12
ment advocacy

12
can

Kapitel 2

Interaktionen auslösen und steuern

Die Gesprächsregeln: Machtquelle für den Moderator

Alle diese Regeln sind natürlich keine starren Anweisungen, sondern Konventionen, auf die man sich einigt, um eine lebhafte und fruchtbare Diskussion in Gruppen zu erleichtern. Auf gar keinen Fall sollte man bei Beiträgen von Teilnehmern eines Workshops die Zeit stoppen. Allerdings steckt hinter den Gesprächsregeln mehr als man denkt.

Die Metaplan Gesprächsregeln wirken sehr unscheinbar. Weil sie als technische Anweisungen vorgestellt werden, gibt es anfangs keine großen Debatten über sie. Die Teilnehmer akzeptieren sie, ohne eine große Diskussion darüber führen zu wollen. Anders als bei moralisierenden Regeln wie: „wir sind rücksichtsvoll“, fühlt sich auch niemand beleidigt, wenn er zur Ordnung gerufen wird.

Wenn er sie nicht zu streng auslegt, geben die Gesprächsregeln dem Moderator aber ausgedehnte Machtbefugnisse und eine Rechtfertigung, die Gesprächsführung an sich zu nehmen. Damit lassen sich...

- die Diskussion führen

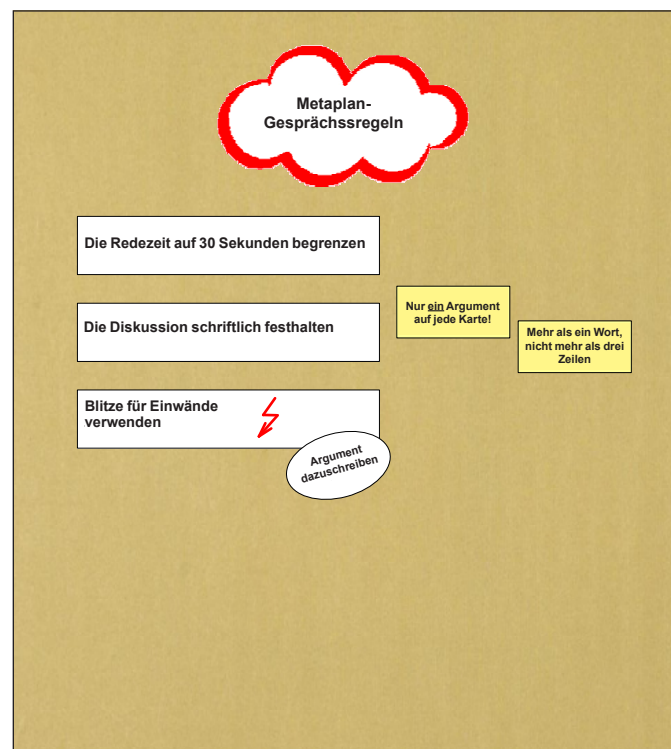
(„30 sek. Redezeit, bitte lassen Sie jetzt den anderen Teilnehmer zu Wort kommen, danach sind Sie gleich wieder dran.“)

- Diskussionen zwischen einzelnen Teilnehmern in den

Griff kriegen, den roten Faden wieder aufnehmen. („Wir wollten schriftlich diskutieren, alles was Sie sagen geht sonst verloren.“)

- Kontroversen zügeln

(„Lassen Sie uns das Argument zu ihrem Blitz bitte genau formulieren.“)





Blitze sind die Katalysatoren der Verständigung

Blitze sind in einer Diskussion wichtig, weil sie dazu anregen, abweichende Meinungen zu äußern. Die verschiedenen Gesichtspunkte werden visualisiert und damit sichtbar gegenübergestellt, ohne dass der Moderator Partei ergreift.

Häufig dienen die Blitze auch dazu, die Teilnehmer zum Nachfragen einzuladen, wenn eine Karte nicht klar ist. Auf diese Weise werden die Gedanken präzisiert und auf den Punkt gebracht. Mit Hilfe der Blitze werden also die Argumente anderer ergänzt, sie werden präzisiert oder durch Widerspruch geprüft. Der Teilnehmer trägt etwas zu der Diskussion bei und eignet sich hierbei die Gedanken der anderen an. Es reicht aus, wenn er damit ein Einverständnis signalisiert, gemeinsam Handlungen zu tragen: auch wenn er nicht die Gedanken bis ins Letzte teilt.



Mit Fragen Interaktion erzeugen

Fragen dienen bei der Metaplanmethode dazu, eine Debatte unter den Gesprächsteilnehmern auszulösen. Jeder soll neugierig gemacht werden auf das, was die anderen in der Gruppe äußern werden, und er wird dazu stimuliert, gegenüber den anderen ebenfalls Stellung zu beziehen. Der Moderator stellt also keine Frage, auf die man ihm selbst Antworten gibt, sondern er fragt so, dass die Gruppe interagiert, also aufeinander reagiert. Eine Frage, die Interaktion erzeugen will, muss bestimmten Anforderungen genügen:

Sie soll Meinungen, Vorschläge, aber kein Spezialwissen erfragen.

Jeder Diskussionsteilnehmer soll in der Lage sein, auf die gestellte Frage Antworten zu geben. Spitzt man eine Frage so zu, dass nur ein Fachkenner antworten kann, wird keine Gruppendebatte zustande kommen.

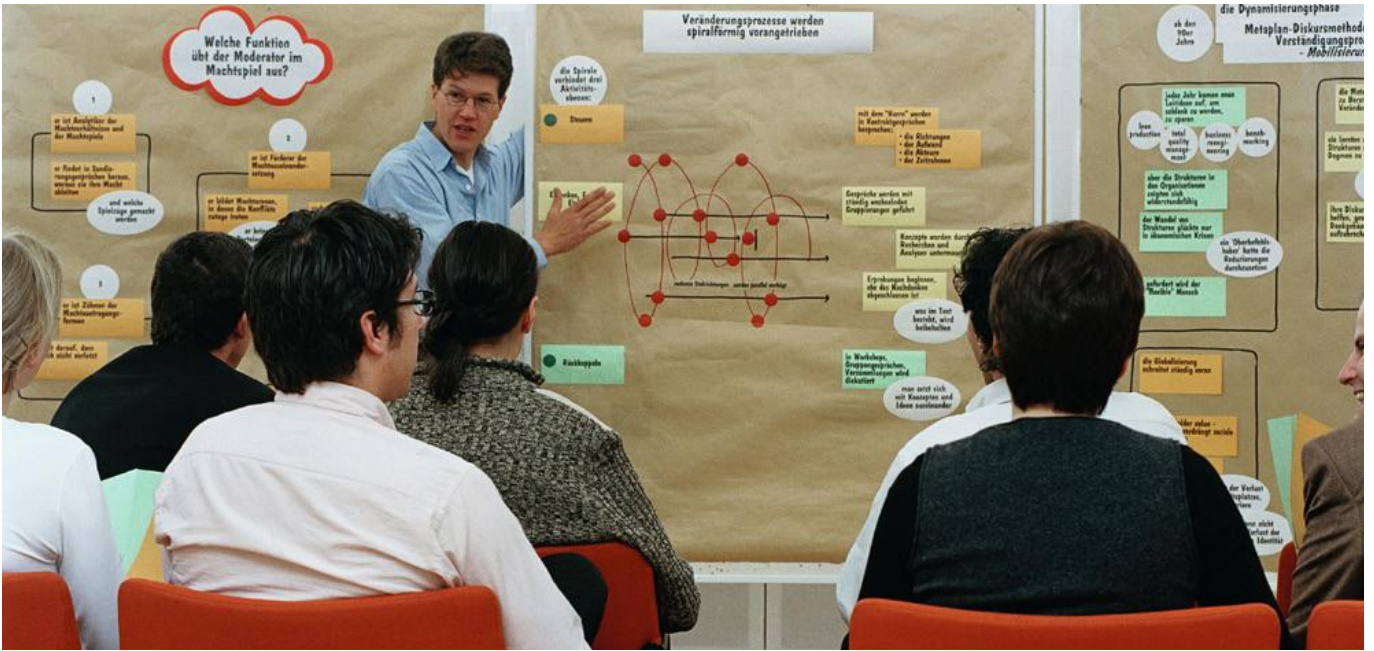
Sie soll offen sein und jedem mehrere Antworten ermöglichen.

Es ist eigentlich immer falsch, Fragen zu stellen, die mit ja oder nein zu beantworten sind und die Diskussion zu einem schnellen Ende führt. Suggestivfragen der Art: „Warum ist Personalabbau der einzige Weg?“ oder andere, die Teilnehmer blockierende Fragen, sind zu vermeiden. Wenn die Frage „sitzt“, wird sie von der Gruppe angenommen und regt zur Bearbeitung an.

Es ist nützlich, wenn die Frage ausdeutbar ist. Das regt jeden zum Nachdenken an. Andererseits muss die Frage konkret genug gestellt sein, damit keine Gemeinplätze als Antworten gegeben werden.

Sie soll herausfordern und betroffen machen.

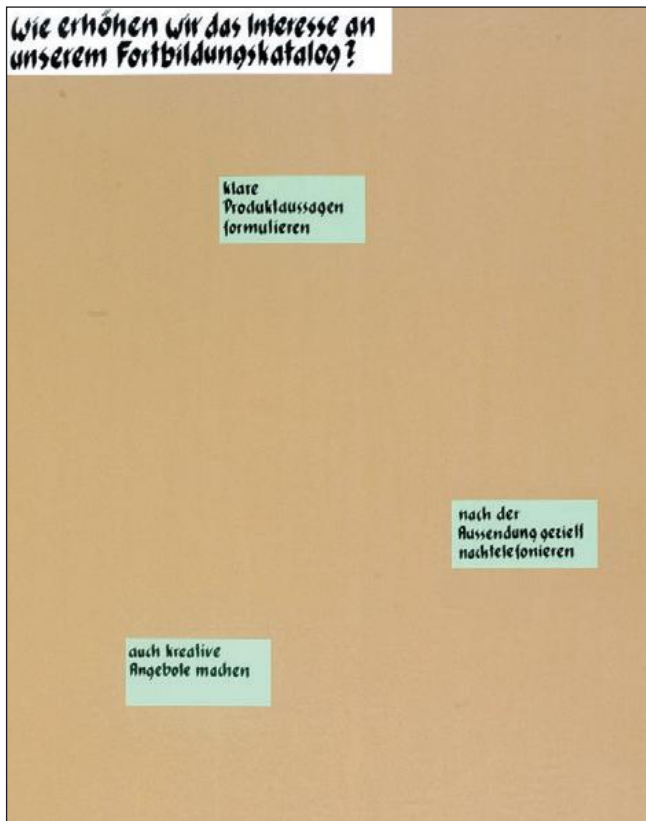
Die Frage muss sich an die Erfahrungen der Teilnehmer richten und nicht Zeitungs- oder Handbuchwissen abfragen. Ein persönlicher Bezug regt zu Antworten an. Wenn eine Veranstaltung mit Führungskräften in der Produktion vorgesehen ist, sollte nicht gefragt werden: „Welche Schwierigkeiten bereitet ein partizipativer Managementstil?“, sondern „Welche Probleme ergeben sich für uns, wenn wir unsere Arbeiter stärker an unseren Entscheidungen beteiligen?“



Sie sollte auf vorgedachte Antwortmöglichkeiten lenken.

Die möglichen Antworten auf eine Frage müssen schon bei deren Formulierung vorgedacht werden. Die Diskussionsrichtung der Frage muss im Einklang mit den Zielen des Gruppengesprächs stehen. Man muss sich klar sein, ob man Ideen und Lösungen erfragen, Probleme eines Arbeitsbereiches aufzeigen lassen oder Argumente für oder gegen einen bekannten Vorschlag sammeln möchte. Durch diese Überlegung kann man prüfen, ob die Antworten in ihrer Qualität wohl mit dem angestrebten Diskussionsziel übereinstimmen werden und ein breites Antwortenspektrum erbringen.





Eine Kartenfrage moderieren

Will der Moderator erreichen, dass jeder in der Gruppe seine Ansichten einbringt, so bedient er sich am besten der Kartenfrage. Die Teilnehmer schreiben selber jeweils mehrere Antworten auf Karten. Das geschieht gleichzeitig. Jeder muss so seine Meinungen notieren, bevor ihn die Antworten der anderen beeinflussen können.

Und so geht der Moderator vor:

Die Frage wird mit wenigen Worten eingeleitet. Dabei wird kurz der Zusammenhang erläutert, in dem die Frage steht. Allerdings muss man aufpassen, keine Antworten vorwegzunehmen. Nachdem man die Frage vorgelesen hat, gibt man an, wie viele Antwortkarten man von jedem erwartet: normalerweise zwei bis drei Karten pro Teilnehmer, damit es eine überschaubare Menge bleibt.

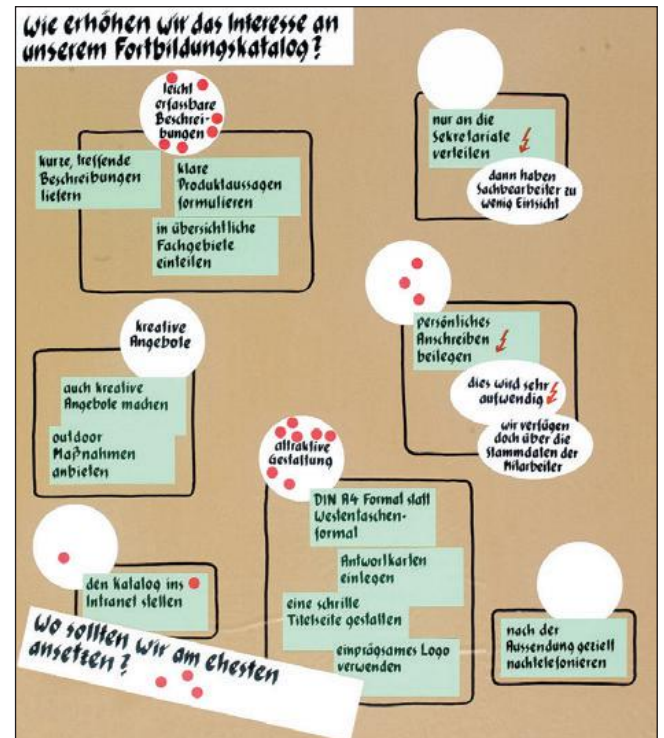
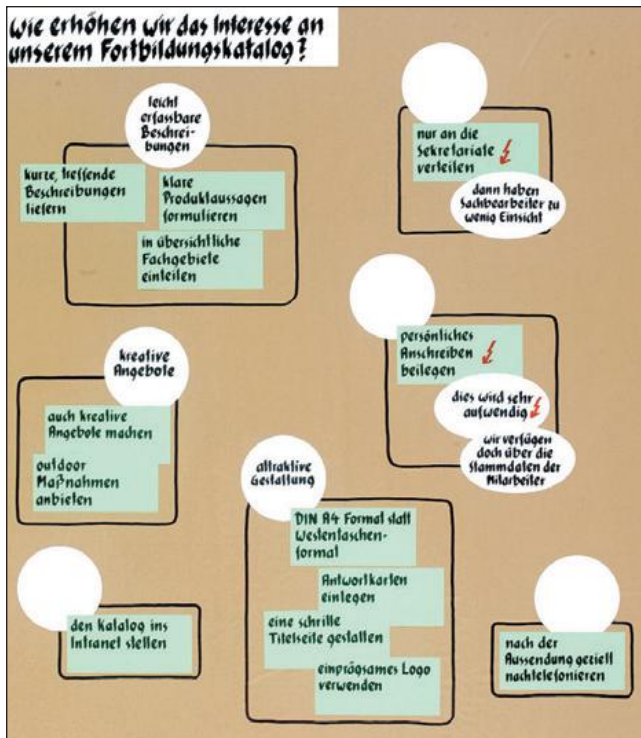
Nach einigen Minuten Zeit zum Schreiben sammelt der Moderator die Karten ein und liest sie einzeln der Gruppe vor. Dazu zeigt er die Karten vor, damit die Teilnehmer mitlesen können. Es ist zweckmäßig, die eingesammelten Karten vor dem Vorlesen zu mischen. Dadurch bleibt mehr Spannung bis zum Schluss und man erhöht bei den Teilnehmern die Aufmerksamkeitsspanne. Viel mehr als an den Aussagen anderer, ist jeder Mensch daran interessiert, wie andere Menschen auf seine Aussagen reagieren.

Das Clustern

Der Moderator ordnet die vorgelesenen Karten nach Sinnzusammenhängen an. Dabei kann die Gruppe mitsteuern. Es werden Blöcke (Cluster) mit Karten gleicher oder ähnlicher Bedeutung angelegt. Dadurch treten Mehrfachnennungen deutlich hervor. Die Gruppe wird aufgefordert, Einwände anzumelden. Diese werden durch Blitze auf den jeweiligen Karten markiert.

Nach dem Aufhängen der Karten erfolgt ein zweiter Durchgang. Zunächst werden die Karten eines Clusters nochmals einzeln vorgelesen. Kommt man an eine „geblitzte“ Karte, wird der Einwand, das Gegenargument, herausgefragt, in kurzen Worten aufgeschrieben und auf ovalen Karten unter dem Ausgangsargument angeordnet.

Hat man alle Karten eines Clusters behandelt, formuliert man einen Titel, den man der Gruppe vorschlägt. Man notiert den Titel auf einem mittelgroßen Kreis, den man über dem Cluster anheftet. Dabei sollte die Tendenz deutlich werden, die aus den Karteninhalten hervorgeht. Am besten formuliert man die Titel mit einem aktiven Verb und vermeidet Schlagwortüberschriften wie „Mitarbeiter“, „Produktion“, „Kosten“.



Aus einer Kartenfrage mit 12 Teilnehmern sollten sich im allgemeinen 12 bis 15 Cluster ergeben. Dies wird erreicht, in dem man kleine Cluster bildet mit drei oder vier Karten. Man sollte auch den Mut haben, mehrere Karten einzeln stehen zu lassen. So ergeben sich für die weitere Arbeit konkretere Themen: man vermeidet dadurch in generelle Themen wie „Organisation“, „Strategie“ oder „Qualifikation“ zurückzufallen.

Das Clustern fällt den meisten Metaplananfängern schwer. Dies kommt, weil die meisten mehr dahinter vermuten, als eigentlich dahinter steckt. Man glaubt, man müsse eine Ordnung für die Karten schon vorher im Kopf haben, oder aber man sucht nach dem größten gemeinsamen Nenner von möglichst vielen Karten. Andere wiederum wollen, wenn sie die Karten aufgehängt haben, alles noch einmal neu ordnen.

Die Kunst des Clusters besteht aber eher darin, die einzelnen Argumente auseinander zu halten und nur zusammenzuhängen, was wirklich zusammengehört. Der Moderator sollte darauf vertrauen, dass ihm Karten mit ähnlichem Sinngehalt auffallen werden oder aber die Gruppe einschreitet. Ähnliche Wortlaute gehören zusammen, alles andere auseinander. Dazu sollte man möglichst den ganzen Platz der Tafel nutzen und die Argumente weit auseinander hängen.

Dieses Ordnen ist die Leistung des Moderators für die Gruppe. Er sollte also nicht jedes Mal die Gruppe fragen, wohin eine Karte gehört, sondern der Gruppe Vorschläge machen und diese umsetzen, es sei denn, jemand meldet sich mit einem besseren Vorschlag. Zu 90 % hängen die Karten nach dem ersten Durchgang richtig. Der zweite Durchgang sollte vor allem der Formulierung der Oberbegriffe und der Abarbeitung der Blitze gewidmet sein.

Variante: Die doppelte Kartenfrage

Diese Frageform fordert die Teilnehmer auf, in zwei Richtungen zugleich zu antworten. So wird noch mehr Nachdenklichkeit erzielt. Jeder muss das Für und Wider einer Idee erst einmal selbst argumentieren und kann sich so leichter dafür öffnen, sich auch solchen Standpunkten zuzuwenden, die seinen eigenen entgegenstehen. Bei der doppelten Kartenfrage werden die Teilnehmer gebeten, in jeder der beiden Denkrichtungen mindestens ein Argument zu nennen. Bei einer Pro- und Contra- Frage lässt man die dafürsprechenden Argumente aufgrüne, die dagegensprechenden Argumente auf orangefarbene Karten schreiben.



Variante: Die Mehrfachfrage

Hier werden bereits mehrere Antwortrichtungen vorgegeben. Dadurch sichert man, dass gründlich nach allen Seiten nachgedacht wird. Und die Antworten, die man erhält, fallen im allgemeinen konkreter aus, da man die generellen Aussagen bereits in den Antwortrichtungen vorweggenommen hat. Es hilft außerdem die Phantasie für Themenaspekte zu öffnen, die nicht so sehr im Brennpunkt stehen und wie „blinde Flecken“ von den Teilnehmern nicht wahrgenommen werden.

Die Antwortrichtungen werden auf großen Kreisen aufgeschrieben. Man bittet die Teilnehmer, in mindestens drei der angebotenen Richtungen zu antworten, damit das Problem von möglichst vielen Gesichtspunkten her durchdacht wird. Beim Ordnen der Karten müssen keine neuen Überschriften gebildet werden, denn diese existieren ja schon in Form der vorgegebenen Antwortrichtungen. Wichtig ist bei der Vorbereitung, dass man ein freies Feld für einen zusätzlichen Themenbereich lässt, um beim Einordnen flexibel zu bleiben.

Die Mehrfachfrage eignet sich besonders gut, wenn man die gesamte Breite eines Themas beleuchten möchte. So können Probleme in der Produktion mit der Frage angegangen werden: „Woran kann es liegen, wenn die Qualität nicht zufrieden stellt? Liegt es an den „Menschen“, an den „Maschinen“, am „Material“, an den „Methoden“ oder am „Management“?



Mit der Gewichtungsfra- ge konzentrieren

Um ein Thema voranzubringen, muss man die Gruppe dazu bringen, aus der Fülle der Aspekte, die auf Stecktafeln ausgebreitet wurden, jene zu markieren, bei denen man die weitere Arbeit fortsetzen möchte. Die Gewichtungsfra- ge dient mehreren Zwecken:

- **Die Teilnehmer reflektieren die Diskussion noch einmal.**
- **Man räumt den Teilnehmern die Möglichkeit zum Mitsteuern ein.**
- **Es wird deutlich, wo man als Gruppe Prioritäten setzt.**

Da gerade die Gewichtungsfra- ge die Weiterarbeit steuert, muss sie im Hinblick auf die Zielsetzung präzise durchdacht sein. Sie kann in folgende Richtungen führen:

- **Themen für Kleingruppen oder die Umsetzung auswählen.**
„Was sollten wir weiter vertiefen?“
- **Themen hervorheben, die zu kurz kamen.**
„Worauf sollten wir unser Augenmerk nochmals lenken?“
- **Die Machbarkeit einschätzen.**
„Welche Themen lassen sich von uns auch durchsetzen?“
- **Kontroversen aufzeigen.**
„Bei welchen Themen wird das Management nicht mitgehen?“

Bisweilen benutzt man auch doppelte Gewichtungsfra- gen, um die Spreu vom Weizen trennen zu können. Typisch hierfür ist die Fra- ge: Welche Ideen klingen nur schön? Wo sollten wir weiter fortsetzen? Beim Moderieren wird die vorher sorgfältig formulierte Gewich-

tungsfra- ge verlesen. Die Teilnehmer erhalten kleine Klebepunkte, die sie selbst auf die Titelscheiben ihrer Wahl kleben. Jeder Teilnehmer sollte folgende Anzahl Klebepunkte erhalten:

- **3 Punkte bei bis zu 12 Clustern zur Auswahl**
- **4 Punkte bei bis zu 20 Clustern zur Auswahl**
- **5 Punkte bei mehr als 20 Clustern zur Auswahl.**

Der Moderator achtet darauf, dass alle Teilnehmer im Vorab über- legen, wohin sie ihre Punkte kleben wollen. Er fordert sie deshalb auf, ihre Wahl auf Spickzettel zu schreiben, während er die zur Wahl stehenden Cluster bzw. Einzelkarten durchnummeriert. Wer die erforderliche Anzahl an Nummern auf dem Spickzettel stehen hat, bekommt seine Klebepunkte. Sind alle Teilnehmer mit Klebepunkten versehen, fordert sie der Moderator auf, zugleich an die Stecktafeln zu treten, damit jeder unbeeinflusst von anderen seine Wahl trifft. Ist der letzte Punkt geklebt, hebt der Moderator die hoch gewichteten Titel optisch hervor, ohne die Punkte einzeln auszuzählen oder gar den Eindruck einer statistischen Auswertung entstehen zu lassen.

Zuruffrage: ein Gespräch visualisieren

Ein Gespräch in der Gruppe, das sich frei entfaltet - also ohne jeden aufzufordern, seine Gedanken selbst auf Karten zu schreiben - kann dennoch moderiert und visualisiert werden. Diese Technik ist in jeder Besprechung einsetzbar, bei der das Metaplan-Arbeitsmaterial bereitsteht.

Der Moderator benennt das Thema, das er mit dickem Filzstift auf einen langen weißen Streifen geschrieben hat. Besser verfährt er, wenn er gleich eine Frage vorgibt, die die Diskussion auslöst. Eine solche Auslösefrage wird nach den gleichen Kriterien formuliert, die auch für Kartenfragen gelten.

Die Wortbeiträge der Teilnehmer werden nun vom Moderator auf Karten mitgeschrieben und sofort an die Stecktafel gehängt. So wird der rote Faden des Gesprächs laufend sichtbar gemacht (siehe auch das Kapitel Visualisierungstechnik). Das hilft, den Überblick zu bewahren und Wiederholungen zu erkennen. Gleichzeitig entsteht so das Protokoll des Gesprächs. Es bedarf später lediglich eines Fotos, um es den Teilnehmern zukommen zu lassen.

Ist die Gruppe größer als vier Personen, so empfiehlt es sich, dass der Moderator einen Teilnehmer bittet, ihn beim Visualisieren zu unterstützen. Dabei wird der Moderator die Wortbeiträge in kurzer Form – aber nicht Stichworten – wiederholen. In dieser Kurzform schreibt dann der Helfer die Beiträge auf Karten, die der Moderator an die Tafel steckt.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass die Kurzform den Sinn des Gesprächsbeitrages richtig wiedergibt. Den Kern einer Aussage auf eine Karte zu bringen, ist nicht einfach. Viele denken, sie müssten es in anderen Worten sagen als der Teilnehmer, es abstrakter ausdrücken oder ein einziges Schlagwort finden. Manchmal verliert man auch in der Diskussion den roten Faden, besonders wenn die Teilnehmer wenig Rücksicht nehmen.

Das Aufschreiben fällt leichter und hat mehr Authentizität, wenn der Moderator die Kernaussagen in den Worten der Teilnehmer aufschreibt, auch wenn er glaubt, dass die jeweilige Aussage nicht genug Niveau hat. Es geht darum, einen kleinen Halbsatz aus dem Redefluss des Teilnehmers aufzuschnappen und diesen aufzuschreiben. Das geht aber nicht, wenn man damit 30 Sekunden wartet. Unser Kurzzeitgedächtnis reicht für 15 Sekunden. Man sollte möglichst schnell etwas aufschreiben. Treffen die weiteren Ausführungen des Teilnehmers den Kern der Sache noch besser, so schreibt man eben eine zweite Karte. Wenn die Teilnehmer nur Schlagwörter benutzen, muss der Moderator sie zwingen, einen kleinen Halbsatz zu formulieren.

Das Visualisieren empfiehlt sich, wenn es um eine rasche Auflistung gehen soll und man nur das Wichtigste für die weitere Debatte benötigt. Häufig kennen die Teilnehmer die Ursachen eines Problems: es muss nicht mehr in voller Breite dargelegt werden. Wichtiger ist es, sich Zeit zu nehmen, Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die Zuruffrage eignet sich auch, wenn in einem Seminar Kerngedanken nochmals reflektiert werden sollen. Es reichen dann einige wenige Beiträge aus.



Mit der These eröffnen

Als Einstieg in ein Thema, oder wenn es darauf ankommt, eine Momentaufnahme der Meinungen in einer Gruppe zu machen, eignet sich das Mittel der These.

Der Moderator erhebt eine Aussage zur Behauptung. Dazu hat er sie mit großem Filzstift auf einen Streifen geschrieben. Unter diesem Streifen befindet sich ein zweiter Streifen, der in vier Felder eingeteilt ist. Die Felder tragen – mit rotem Filzstift gezeichnet – die Symbole ++, +, -, --. Nun trägt der Moderator die Behauptung vor und fordert jeden Teilnehmer auf, seine volle oder leicht eingeschränkte Zustimmung (++ bzw. +) oder seine volle oder leicht eingeschränkte Ablehnung (-- bzw. -) zu bekunden, indem er einen Klebepunkt auf eines der vier Felder platziert.

Will man mit einer These eröffnen, also Bereitschaft erzeugen, sich mit einem Thema auseinander zu setzen, so muss man mit Bedacht die Behauptung so formulieren, dass sich höchstwahrscheinlich Zustimmungen und Ablehnungen die Waage halten, denn dadurch entsteht Interaktion. Die zustimmenden Teilnehmer sind neugierig zu erfahren, wieso andere Teilnehmer entgegengesetzter Meinung sind und umgekehrt. Die These sollte positiv formuliert sein, damit es keine Schwierigkeiten macht, die mit Positiv- bzw. Negativsymbolen bezeichneten Felder eindeutig zur Zustimmung oder Ablehnung zu benutzen. Um eine breite Streuung der Meinungspunkte zu erhalten, darf die Behauptung nicht absolut aufgestellt werden. Behauptet man etwa „Alle Kunden werden unser neues Produkt kaufen!“, so bleibt den Teilnehmern eigentlich nur die Ablehnung der These, denn Ausnahmen wird es wohl stets geben. „Die Kunden werden unser neues Produkt kaufen!“ lässt offen, ob es wirklich alle sein werden.

Es ist ratsam, sehr spontane Teilnehmer, die sofort ihre Meinung „punkten“ wollen, auf ihren Stühlen verharren zu lassen, bis man sicher ist, dass jeder die These durchdacht hat und sich für ein bestimmtes Meinungsfeld entschlossen hat. Nachdem die Gruppe ihre Meinungspunkte gesetzt hat, bittet der Moderator, ihm einzelne Gründe für die Meinungsabgabe zu nennen. Er schreibt jedes Argument auf eine Karte, die er dem Meinungsfeld zuordnet, zu dem es genannt wurde.

Im Allgemeinen geht man nicht auf die Unterscheidung zwischen eingeschränkter und voller Zustimmung bzw. eingeschränkter und voller Ablehnung ein. Vielmehr bittet man die Teilnehmer, die Gründe für jeweils die linke oder rechte Seite des Streifens mit den Meinungspunkten zuzurufen. Dabei beginnt man mit der Seite, auf der weniger Punkte stehen, zwingt aber niemanden, sich zu outen. Besser ist es nach den Argumenten zu fragen, denn in der eingeschränkten Zustimmung bzw. Ablehnung steckt ja immer noch ein leiser Zweifel.

Am Schluss bittet man diejenigen um ihre Meinung, die ihren Punkt auf den Strich in der Mitte gesetzt haben, die sich also nicht entscheiden mochten und visualisiert auch deren Argumente. Nicht jeder muss aufgefordert werden zu argumentieren. Einige wenige Aussagen jeweils auf der Pro- und Contraseite genügen, um das Meinungsbild zu erläutern.

Punkten alle Teilnehmer in ein Feld, so war die These nicht gut genug formuliert, oder aber niemand möchte eindeutig Stellung beziehen. Aus diesem Grund sind in so einem Fall die Punkte niemals bei der vollen Zustimmung oder vollen Ablehnung. Sie häufen sich in einem der mittleren Felder, bei einem „Ja, aber“ bzw. einem „Nein, aber“. Fragt der Moderator zuerst nach den „abers“, kann er die These wie gewohnt moderieren.

Der Moderator führt Verständigungsprozesse

Wer mit der Metaplan-Methode moderiert, hat drei Aufgaben zu erfüllen:

1. Er visualisiert die Debatten

In der Regel wird er hierbei durch einen Comoderator unterstützt, der die Argumente mitschreibt. Auf diese Weise wird gesichert, dass die Argumentationen für alle sichtbar werden. Dadurch kann mehr Komplexität verarbeitet werden. Durch das Mitschreiben entsteht eine Verzögerung in der Diskussion, die letzten Endes jedoch hilft, Emotionen zu entschärfen und sich auf den sachlichen Teil zu konzentrieren.

2. Er führt das Gespräch

Er führt die Diskussion entlang des roten Fadens, den er entwickelt hat. Dabei muss er oberflächliche Diskussionen vermeiden: es entsteht oft ein Scheinkonsens, der dann in der Umsetzung der Ideen zusammenbricht. Durch Rückfragen wie: „Können Sie ihre Idee durch ein Beispiel verdeutlichen?“ oder „Wie würden Sie diese Meinung noch konkreter fassen?“ zwingt er zu präziserer Formulierung. Häufig sind sich alle Teilnehmer auf der allgemeinen Ebene einig: Wer ist schon gegen „mehr Flexibilität“. Sobald der Moderator nachhakt und klar wird, dass „mehr Flexibilität“ bedeutet, die Bürozeiten auf 22.00 Uhr zu verlängern, regt sich heftiger Widerstand. Ein anderer Fall ist, dass man Probleme verallgemeinert: „Unsere Systeme sind nicht aufeinander abgestimmt.“ Auch hier sollte der Moderator nachfassen, in dem er etwa fragt: „Gilt dies wirklich für alle Systeme?“ oder „Ist dieses Problem für den Geschäftserfolg relevant?“

3. Er plant den Diskussionsverlauf

Entsprechend seinem Auftrag grenzt er die Thematik ein. Er überlegt vor, welche Inhalte diskutiert werden sollen, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Dabei durchdenkt er, welche Interessen die Teilnehmer haben und welche Widerstände sich ergeben können. Seine Vorüberlegungen setzt er in passende Fragen um.



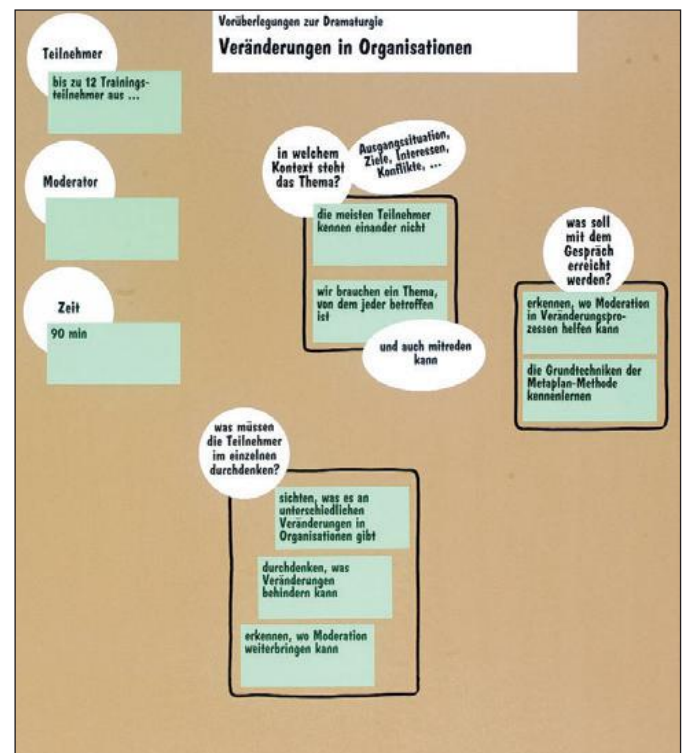
Kapitel 3

Dramaturgien entwickeln

Das Gruppengespräch vordenken

Gruppengespräche können sich spontan ereignen. Wenn das Metaplan-Arbeitsmaterial griffbereit ist, kann der Moderator die Äußerungen der Teilnehmer auf Karten mitschreiben und auf Stecktafeln sichtbar machen. Oder er kann – im geeigneten Augenblick – eine Frage stellen, zu der jeder selbst seine Antworten auf Karten schreibt.

Weiß man im Voraus, dass ein Gruppengespräch stattfindet, so sollte man den Gesprächsverlauf vordenken und eine Dramaturgie entwerfen. Die Dramaturgie ist die Folge von Frage- und Sageelementen, die es der Gruppe möglich machen soll, ihr Thema zu durchdenken und zu einem Gesprächsergebnis zu kommen. Es ist der rote Faden, nach dem der Moderator die Aussprache zum Ziel lenkt.





Bevor man entwirft und formuliert, was man fragen oder sagen will, sollte sich der Moderator über Anlass und Zielsetzung des Gruppengesprächs klar werden. Er legt sich dazu folgende Fragen vor:

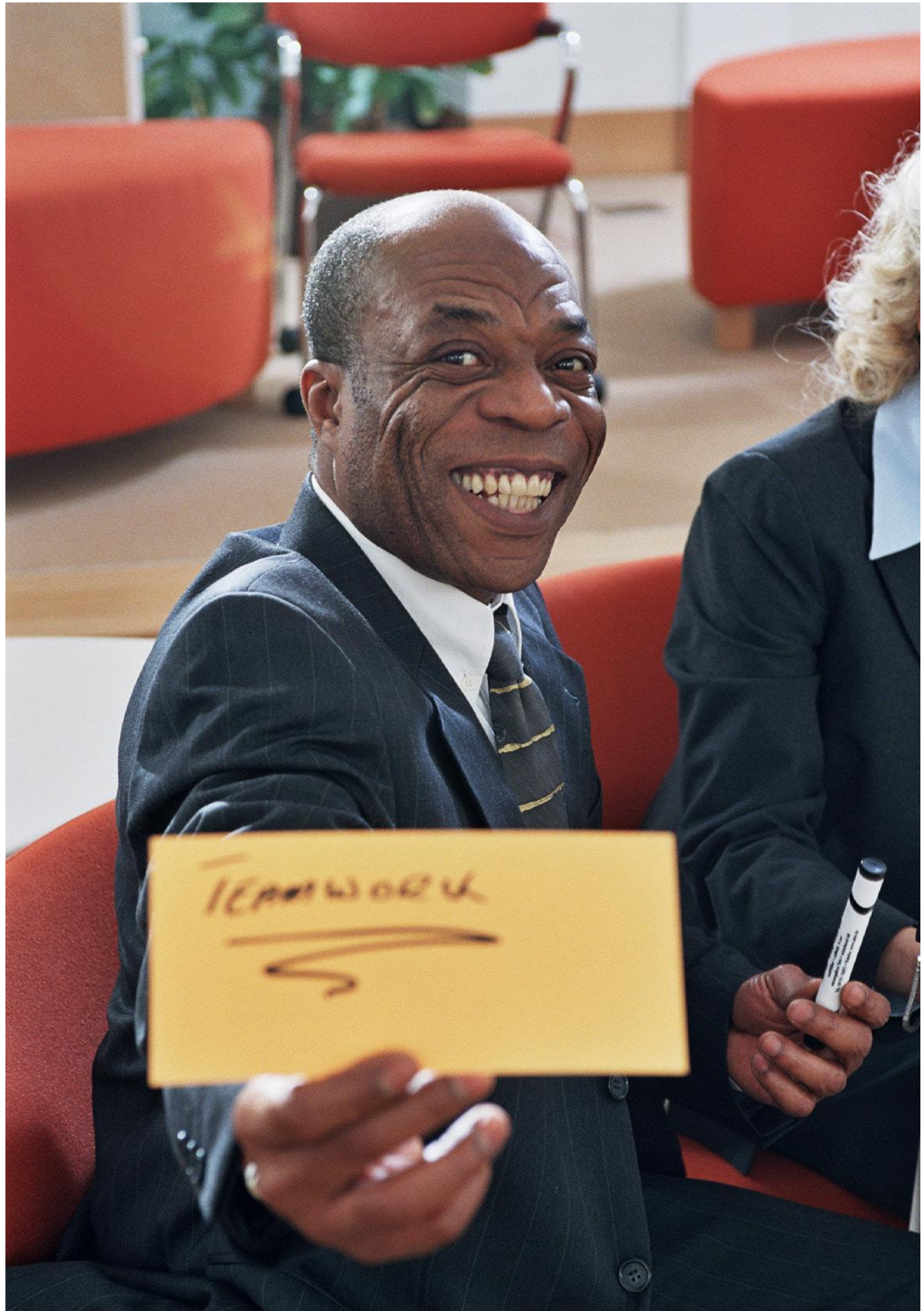
- **Wie soll das Thema des Gruppengesprächs lauten?**
- **Wer soll teilnehmen? Wieviel können es werden?**
- **Wie lange darf das Gespräch dauern?**
- **Was soll durch dieses Gespräch erreicht werden?**
- **Welche Problemlage ist zu berücksichtigen?**
- **Was müssen die Teilnehmer durchdenken?**

Besonders wichtig ist es zu klären, was wirklich durch das Gespräch erreicht werden soll und kann. Es können Ergebnisse in der Sache angestrebt werden, etwa: Erkennen von Ursachen für einen Mangel, Finden von Lösungen für ein Problem, Vorschläge machen für das weitere Vorgehen ... Der Moderator kann aber auch auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Teilnehmern zielen: Beilegen von Spannungen, Begeistern für eine Idee ... Man kann die Erarbeitung eines Lösungsweges und das Engagement der Gruppe, diesen Lösungsweg zu beschreiten, auch zugleich erreichen wollen.

Der planende Moderator sollte aber darauf achten, dass man in einem Gruppengespräch üblicher Dauer, also zwei Stunden, nicht alles auf einmal erreichen kann! Deshalb sollte er sich nüchtern überlegen, was man in einer Zusammenkunft wirklich schaffen kann. Manchmal muß man sich damit begnügen, die Teilnehmer für das Thema zu öffnen und ihre Zustimmung zu einem Folgegespräch einzuholen.

Um die Moderation so zu entwerfen, dass jede Interaktion „sitzt“, sollte man sich die Problemlage oder den Kontext vor Augen führen. Dabei gibt es Fragen zu berücksichtigen wie: Welche Interessen vertreten die Teilnehmer? Welche Handlungsmöglichkeiten sehen Sie? Liegen Spannungen zwischen Einzelnen oder Abteilungen vor? Gibt es äußere Bedrohungen, wie Markteinbruch oder neue Wettbewerber? Gibt es neue Orientierungen durch das Management, die erfüllt werden müssen?

Am besten ist es, wenn man das Vordenken auf einem Packpapier visualisiert. Man kann so leichter andere mitplanen lassen und sich mit dem Auftraggeber abstimmen.



TEAMWORK

Den Moderationsablauf planen

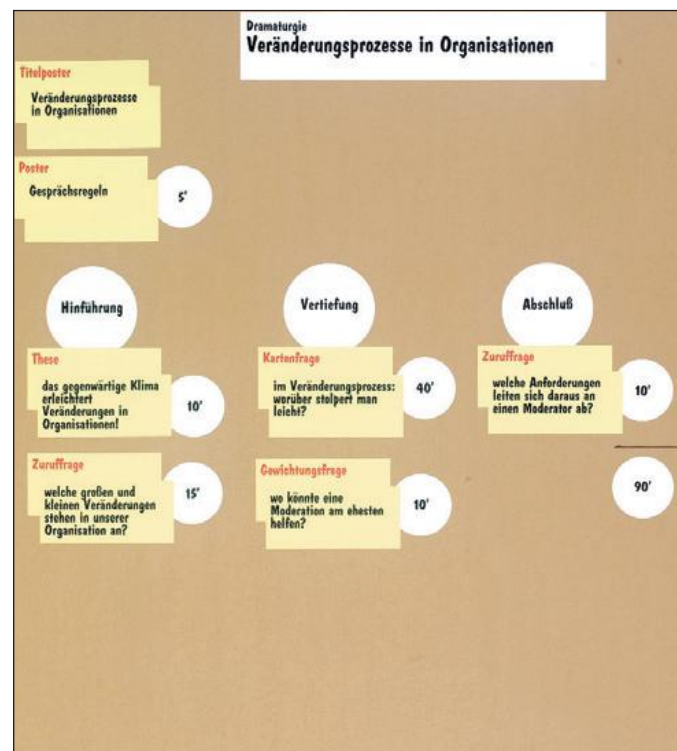
Ist man sich über Thema und Zielsetzung des Gruppengesprächs im Klaren, kennt man die Zeitdauer, über die man verfügen kann, und hat man sich in die Problemlage eingedacht, kann man darangehen, den Moderationsablauf zu entwerfen. Dies ist ein chronologischer Plan, in dem festgelegt ist, welche Formen der Moderation eingesetzt werden, wie die Formulierung jedes Frage oder Sageelementes genau lautet und wie die einzelnen Interaktionen aufeinander aufbauen.

Zeitangaben zu den Moderationsformen

Die Moderationsformen sind in den Kapiteln Visualisierungstechnik und Interaktionstechnik beschrieben. Die Angaben für die Zeitdauer sind Erfahrungswerte von geübten Moderatoren. Es empfiehlt sich, diese Zeiten einzuhalten, um einen guten Rhythmus und dynamischen Verlauf des Gruppengesprächs zu sichern:

- ein Poster mit maximal zwei Dutzend Karten präsentieren: 5 min.
- eine Kartenfrage moderieren: 30 min.
- eine doppelte Kartenfrage moderieren: 45 min.
- eine Gewichtsfrage stellen: 5 min.
- eine These moderieren: 10 min.
- ein Gespräch, das vom Moderator mitvisualisiert wird: 10-45 min.

Den Moderationsablauf gliedert man in die Abschnitte Einführung, Vertiefung und Abschluss. Lediglich, wenn die Teilnehmer noch keine Metaplan-Moderation erlebt haben, stellt man ein Poster mit den Metaplan- Gesprächsregeln vorweg vor.

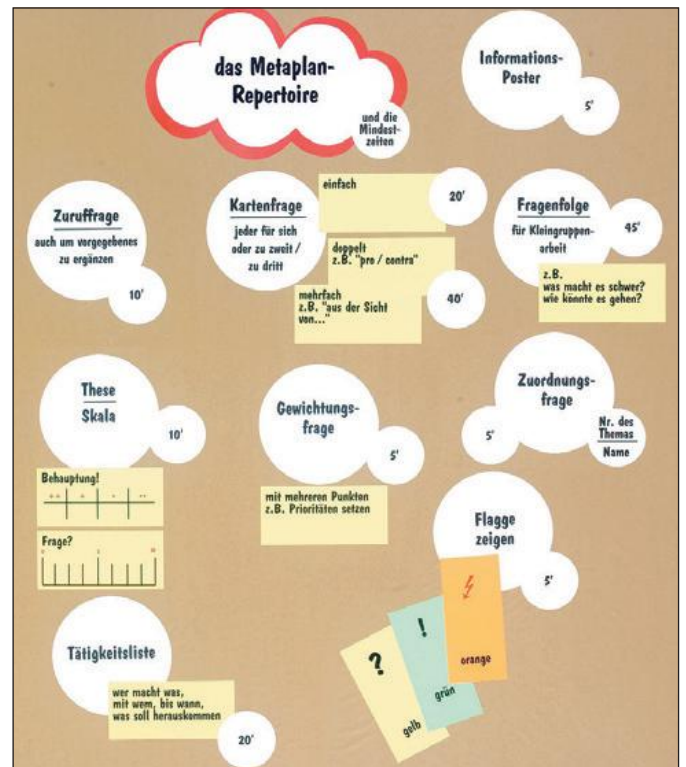




Die Einführung

Der Auftakt sollte kurz sein. Eine These, von jedem mit einem Klebepunkt bewertet, ist ein geeignetes Instrument, Aufmerksamkeit und Spannung zu wecken. Am Beginn kommt es darauf an, die Teilnehmer in das Thema hereinzuholen, aber nicht schon die Diskussion des eigentlichen Themas vorwegzunehmen. Sonst kann es passieren, dass die Gruppe weit länger zur These debattieren möchte, als dem Moderator lieb ist.

Anstelle einer These kann der Moderator das Gespräch auch mit einer Frage eröffnen, zu der er nur einige Äußerungen erwartet, die er selbst mitvisualisiert. Doch gerade beim mitvisualisierten Gespräch kann es, wenn man bereits zu sehr an den Kern der Sache kommt, leicht dazu kommen, dass die Diskussion – gar von einzelnen dominiert – über die geplante Zeit von 10 min hinausschießt.





Die Vertiefung

In der Vertiefungsphase soll das Thema von allen in der Gruppe bearbeitet werden. Damit jeder mit eigenen Gedanken beiträgt, benutzt man als Interaktionstechnik eine Kartenfrage. Ist das Thema sehr kontrovers, formuliert man eine doppelte Kartenfrage, zu der jeder Teilnehmer nicht nur Antworten gibt, die seinen Standpunkt erläutern, sondern selbst auch Argumente nennt, die seinem Standpunkt entgegeng gehalten werden können.

Geht es im Gruppengespräch um Lösungen zu einem Problem, so ist es klug, die Gruppe zunächst nach den Mängeln und Schwierigkeiten zu fragen, die dem Problem zugrunde liegen. Vor dem Hintergrund einer solchen gemeinsamen Problemanalyse gelangen dann Lösungsvorschläge besser, die der Sache gerecht werden. Manchmal stellen sich nach der Kartenfrage zur Problemanalyse Lösungsideen so spontan ein, dass man die Zeit abkürzen kann, in dem der Moderator selbst die Zurufe auffängt und auf Karten schreibt.

Der Abschluss

Im Idealfall schließt ein Gruppengespräch mit einem Aktivitätenplan ab, in dem definiert wird, wer, wann, mit wem an der Umsetzung von einzelnen Vorschlägen arbeitet. Dies muss jedoch nicht immer der Fall sein. Genauso gut können am Ende die Verständigung über Regeln der Zusammenarbeit, strategische Leitlinien oder Arbeitsbeschreibungen stehen.

Auf jeden Fall sollte man eine moderierte Diskussion aber damit abschließen zu erkunden, was mit dem zusammen getragenen Ideenmaterial geschehen soll. Dazu hilft die Gewichtungsfrage. Die Teilnehmer werden aufgefordert, mit Klebepunkten herauszuheben, was später – nach diesem Gruppengespräch – weiterbearbeitet werden sollte. So richtet der Moderator das Denken der Teilnehmer auf die Folgeschritte. Er kann ein kurzes mitvisualisiertes Gespräch daran anschließen, um Vorschläge zu bekommen, wie am Thema weitergearbeitet werden sollte oder wie die Resultate in die Tat umgesetzt werden können.

Am Ende der Gruppenzusammenkunft wird der Moderator noch einmal vorlesen, was die abschließende Interaktion (Gewichtungsfrage, kurzes mitvisualisiertes Gespräch.) erbracht hat und wird ankündigen, wie es weitergehen soll. Eine eigene inhaltliche Bewertung unterlässt er.



Prüffragen für eine gelungene Moderation

Um zu überprüfen, ob eine Moderation gelungen ist, sollte der Moderator sich folgende Fragen stellen:

- **Wurde ein gemeinsames Verständnis der Fakten und der Situation erreicht?**
- **Wurden unterschiedliche Meinungen geäußert?**
- **Wurden die neuen Vorschläge dem Zweifel ausgesetzt?**
- **Wurde auch klar, worüber man sich nicht einig ist?**
- **Wurden die Spielräume ausgelotet, in denen gehandelt werden kann?**

Diese Fragen richten sich auf die inhaltliche Bearbeitung eines Themas. Die Frage, ob die Gruppe mit einem Moderator zufrieden war, ist irreführend. Denn eine Gruppe kann zufrieden sein, weil man auf einer allgemeinen Ebene geblieben ist, auf der man sich nicht gegenseitig weh tut. Andererseits kann die Gruppe einen Moderator ablehnen, weil er unangenehme Wahrheiten ans Licht gebracht hat. Solange dabei nicht der Grundkonsens, den man zum Handeln braucht, gefährdet ist, kann ein Moderator auch eine Gruppe in Arbeiten hineintreiben, die als unangenehm empfunden werden. Zu allen diesen Anlässen besteht die Gefahr, dass sich die Gruppe negativ über die Leistung des Moderators äußert, obwohl er sie ein Stück vorangebracht hat. Dies könnte zu einem Auseinanderbrechen der Gruppe führen und einen Grundkonsens, den man zum Handeln braucht, gefährden.



Tips für die erste Moderation

Grundsätzlich gilt: fangen Sie klein an. Moderieren Sie erst ein Gespräch, bei dem nicht viel auf dem Spiel steht.

Bei einfacheren Themen geht es um:

- **Vorbereitung eines Ereignisses oder Festes**
- **Interne Besprechungen über nächste Aktionen**
- **Brain-Storming zu Features**

Anspruchsvolle Themen sind:

- **Restrukturierungen**
- **Strategieentwicklungen**

Nehmen Sie sich Zeit für die Vorbereitung. Dies erlaubt es mit Teilnehmern zu sprechen, um Interessen und Denkweisen kennen zu lernen. Sobald Sie einen ersten Gesprächsplan hergestellt haben, sollten Sie eine Pause haben, die Sie nutzen, um ihre Gedanken mit anderen durchzusprechen.

Eine Moderation wirkt dann nachhaltig, wenn auch kritische Teilnehmer eingeladen werden und sich an der Diskussion beteiligen können. Dadurch gewinnen die vereinbarten Aktivitäten an Glaubwürdigkeit.

In den meisten Firmen gibt es keine geeigneten Räume: Entweder sind es Sitzungszimmer oder Schulungsräume mit Tischen. Richten Sie diese Räume so ein, dass Tische nicht die Bewegung hindern können. Prüfen Sie vorab, ob es genügend Filzler und ausreichend Visualisierungsmaterial gibt. Insgesamt sollte eine freundliche Arbeitsatmosphäre entstehen, die sich von üblichen Sitzungen abhebt.

Metaplan Hamburg

Goethestraße 16
D-25451 Quickborn
Deutschland

T: +49 (4106) 617-0
quickborn@metaplan.com

Metaplan Princeton

101 Wall Street
Princeton, NJ 08540
USA

T: +1 (609) 688 9171
princeton@metaplan.com

Metaplan Versailles

38 Rue des États Généraux
F-78000 Versailles
Frankreich

T: +33 1 39 20 80 20
versailles@metaplan.com

Metaplan Zürich

Löwenstrasse 2
CH-8001 Zürich
Schweiz

T: +41(44) 2 67 20 26
zurich@metaplan.com

Metaplan Shanghai

381 Panyu Road
CN-200030 Shanghai
China

T: +86 (21) 6155 12 12
shanghai@metaplan.com

Metaplan Singapore

80 Anson Road
#24-02 Fuji Xerox Towers
Singapore 079907

T: +65 81 61 70 11
singapore@metaplan.com

Metaplan – Pioniere der organisationswissenschaftlichen Beratung

Metaplan gehört zu den Pionieren der organisationswissenschaftlichen Unternehmensberatung in Deutschland. Wir sind 45 Beraterinnen und Berater mit Büros in Deutschland, Frankreich, Schweden, Schweiz, USA, China und Singapur. Seit über 45 Jahren leisten wir Strategiewerk für Organisationen. Wir setzen auf „Führen und Beraten im Diskurs“. Damit meinen wir die strukturierende Auseinandersetzung und Verständigung zwischen den Stakeholdern bei der Bewältigung komplexer Veränderungsvorhaben. Verständigung ist für uns ein zentrales Führungsinstrument, das Unternehmen gezielt einsetzen können – in der Planung, Erarbeitung und Umsetzung.

Fünf zentrale Ansätze der Organisationsforschung prägen unsere Arbeit:

- die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von James G. March, Richard M. Cyert und Herbert A. Simon
- die Systemtheorie von Niklas Luhmann
- die Theorie über Macht und Mikropolitik von Michel Crozier, Erhard Friedberg
- die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens
- die Denksoziologie und Erkenntnistheorie von Ludwik Fleck
- die Diskursethik von Jürgen Habermas

Die Einbindung organisationswissenschaftlicher Forschung hat bei Metaplan Tradition, weil wir Bestehendes hinterfragen und uns die Lust am Lernen antreibt. Für unsere Kunden zählt vor allem, dass sie den Wandel in Strategie, Organisation und Kultur erfolgreich gestalten. Die Erfahrungen zeigen, dass dies mit Diskursiver Führung und Beratung gelingt.