



Die Weiterentwicklung der Metaplan®-Methode

Von der Moderation zur Diskursführung

Die Metaplan®- Moderation hat sich als grundlegende Kommunikationsmethode jenseits von Moderscheinungen verbreitet. Sie kann für die Bearbeitung von Problemen, in Lern- und Fortbildungssituationen und zu jedem anderen Anlass angewandt werden, zu dem Menschen zusammenkommen, um miteinander etwas zu besprechen. Die Metaplan®- Diskursführung ist eine Weiterentwicklung. Es ist eine Methodik, um Verständigung angesichts konträrer Auffassungen und Interessen zu erreichen, die nicht allein in den einzelnen Menschen verankert sind, sondern in den Gruppierungen, denen sie zugehören.

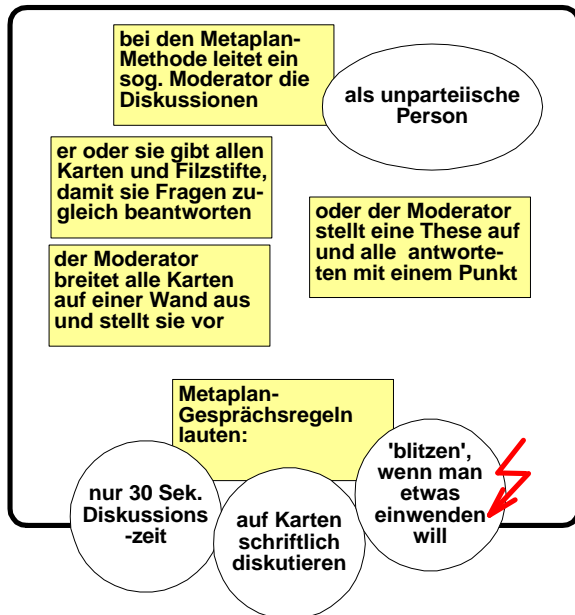
Moderation stiftet partizipative Kommunikation unter Anwesenden

Wenn Menschen zusammenkommen, um miteinander etwas zu besprechen, so kann es passieren, dass einige oft und lange reden, während andere sich zurückhalten und schweigen. Oft reden sie aneinander vorbei, wiederholen sich und finden kein Ende. Im Allgemeinen ist der ranghöchste Teilnehmer der Gesprächsleiter. Er erteilt Wort und nicht selten redet er am meisten.

Die Metaplan®- Moderation hat hierarchisch auftretende Gesprächsleiter durch unparteiische Moderatoren ersetzt. Die Methode macht es möglich, Äußerungen wirklich aller Teilnehmer zu stimulieren und die Diskussionen zu visualisieren. Metaplan-Moderatoren und -Moderatorinnen lenken Kommunikationsprozesse nach den folgenden Maximen.

1. Alle Anwesenden angemessen zu Wort kommen lassen

Zugunsten dieses Prinzips müssen die Redelöwen gebremst werden und die Statushöheren dürfen das Wort nicht für sich allein beanspruchen. Dieses Prinzip ist in der Metaplan -Gesprächsregel verankert „nur 30 Sekunden Diskussionszeit“. Allerdings dürfen und sollen diejenigen häufiger zu Wort kommen, die mehr zu sagen wissen oder auch zu sagen haben. Jene, die mehr wissen, weil sie die Sache besser mit ihrem Fachwissen beleuchten können, diese, damit erkennbar wird, dass die Meinungen mancher Teilnehmer mehr gelten als die von anderen. Das moderierte Gespräch darf nicht die Illusion erwecken, jeder habe die gleichen Chancen, seine Ansichten später auch durchzusetzen.



Um sicherzustellen, dass sich alle angemessen äußern können, gibt es verschiedene Techniken:

- Bei Kartenfragen äußern sich alle gleichzeitig und mit dem gleichen Recht. Jeder schreibt seine Antworten auf separate Karten. Sie werden nach Sinnzusammenhängen geordnet auf großen Stecktafeln ausgebreitet.
- Bei Thesen oder Gewichtungsfragen sind ebenfalls alle und alle zugleich am Zuge, mit Klebepunkten Stellung zu beziehen.
- Bei Zuruffragen haben die Redegewandten mehr Chancen. Analog gilt dies für die Nachdiskussionen zu den Ergebnissen von Kartenfragen, Thesen und Gewichtungsfragen.

Der Moderator überlegt sich bei der Vorbereitung, wie er die Techniken mischt, um eine ausgewogene Redebeteiligung zu erreichen.

2. Visualisierung: die Gesprächsbeiträge sichtbar machen

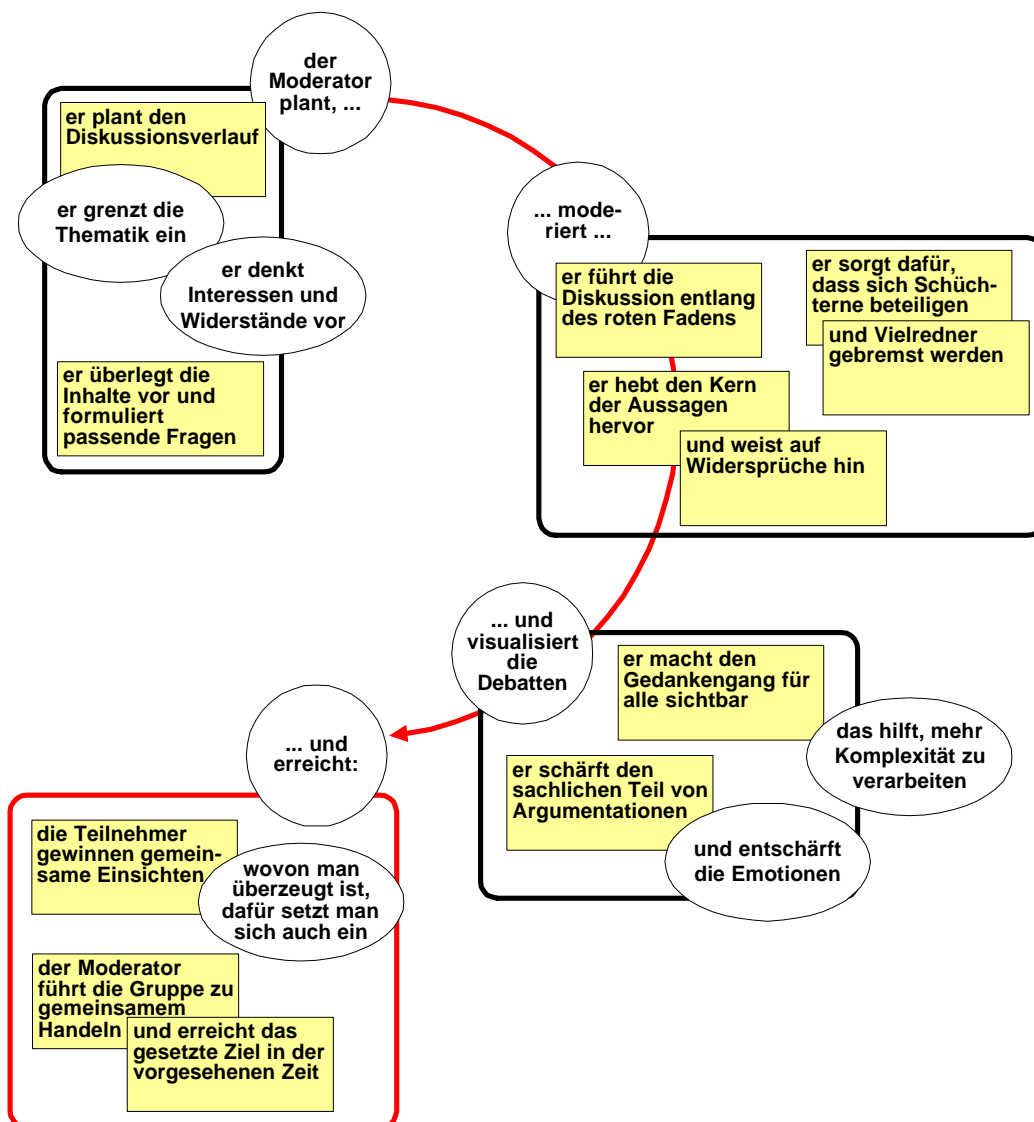
Während der Moderation können die Beiträge nach dem Aufschreiben auf Karten sofort für alle sichtbar gemacht werden. Deshalb ist als Gesprächsregel formuliert: „Schriftlich diskutieren“. Natürlich kann nicht alles visualisiert werden, da das Schreiben seine Zeit braucht. Doch die Kernaussagen können festgehalten werden. Ineffiziente Wiederholungen können vermieden werden, was wieder Zeit erspart, die für vertiefende Diskussion verwendet werden kann. Dieses Prinzip ist gleichzeitig ein Weg, Ordnung in die Meinungsvielfalt zu bringen, da die Karten nach Sinnzusammenhängen gesteckt werden. Nebeneinander gestellte Tafeln sind ein erweiterter Gedächtnisspeicher. Es erleichtert den Teilnehmern das Erfassen komplexer Zusammenhänge. Sie erkennen das Spektrum der Auffassungen, die von den Teilnehmern vertreten werden. Das Ausmaß von Übereinstimmung und Divergenz wird sichtbar. Die visualisierte Diskussion dient als unmittelbares und ungefiltertes Protokoll. Die beschrifteten Karten können Stecktafel für Stecktafel digital fotografiert und gespeichert werden.

3. Zum Widerspruch stimulieren

Das Prinzip hat zum Ziel, Auffassungsunterschiede deutlich zu machen, Unklarheiten zur Sprache zu bringen und Diskussionen zu entfangen, aus denen sich erkennen lässt, ob sich die Standpunkte aufeinander zu bewegen und sich eine Verständigung anbahnt oder nicht.

Die Stimulation zum Widerspruch ist festgehalten in der Metaplan-Gesprächsregel: „blitzen, wenn man etwas einwenden will“. Dabei wird auf diejenige Karte ein roter Blitz gezeichnet, mit der einer der Teilnehmer nicht einverstanden ist. Sein Einwand wird ebenfalls auf einer Karte festgehalten und kann wiederum geblitzt werden.

Widerspruch kann stimuliert werden, indem Thesen formuliert werden, die von den Teilnehmern durch Vergabe von Klebpunkten bewertet werden. Die Kunst besteht darin, die Thesen so zu formulieren, dass sie bei einem Teil der Gesprächsteilnehmer Zustimmung und bei einem anderen Teil Ablehnung hervorruft.



Auch bei der doppelten Kartenfrage müssen die Teilnehmer zu einer Idee oder einem Vorschlag Pro- und Contra-Argumente finden und auf verschiedenfarbigen Karten festhalten. Damit wird vorgebeugt, dass sich die Teilnehmer zu früh auf eine Position festlegen.

4. Ergebnisgerichtet moderieren

Die Moderatoren und Moderatorinnen lenken die Kommunikation auf ein angestrebtes Ergebnis hin. Ergebnisse mögen abgestimmte Meinungen sein, gemeinsam getroffene und mitgetragene Entscheidungen oder gar der Aufbruch zu neuem Handeln.

Für Moderatoren ist es wichtig, dass sie sich in der Vorbereitung eines Gruppengesprächs in die Situation einarbeiten und sich in die Lage der Teilnehmer hineinversetzen, um die Moderation zu Ergebnissen führen zu können. Die Thematik muss eingegrenzt, Interessen und Widerstände der Teilnehmer vorbedacht werden.

Die Moderation folgt einem vorgeplanten Ablauf,

einer Dramaturgie. Frage- und Sage-Elemente werden formuliert und in eine sinnvolle Folge gebracht. Zuerst müssen die Teilnehmer in das Gespräch hineingezogen und ihre Kommunikationsbereitschaft geweckt werden. Dann erfolgt die Exposition des Anlasses. Das Thema wird knapp umrissen und dann durch die Teilnehmer selber entfaltet. Im Anschluss wird es in kleinen Untergruppen und in der Gesamtgruppe kommunikativ durchgearbeitet. In der Schlussphase werden die Kommunikationsergebnisse festgehalten - egal, ob es sich um Übereinstimmung oder um eine Klärung der Fronten handelt.

Es genügt nicht, nur Wort zu erteilen und Karten und Klebpunkte auszuhändigen. Moderatoren müssen die Diskussionen führen, damit der ‚rote Faden‘ nicht verloren geht. Sie müssen zu Zweifeln und Einwänden auffordern, um den Kern der Aussagen herauszuarbeiten. Gegebenfalls müssen sie provozieren, damit latenter Dissens zum Vorschein kommt. Und sie müssen die Debatten so visualisieren, dass eine Ordnung der Gedanken entsteht.

Diskursführung stiftet Verständigung zwischen konträren

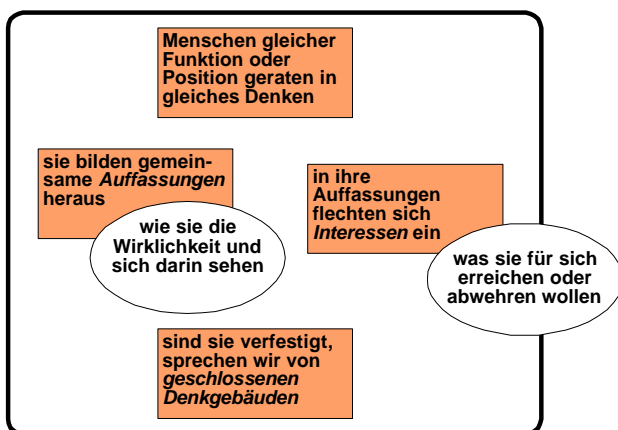
Auch Diskursführung ist moderierte Herstellung von Kommunikation unter Anwesenden. Es ist eine Methodik, um angesichts konträrer Auffassungen und Interessen Handlungsmöglichkeiten zu erschließen, auf die man sich verständigen kann.

Die Erweiterung der Metaplan®-Methode zu einer Methode der Diskursführung entsprang dem Ungenügen, allein mit den Maximen der Moderation solche Konflikte und Blockaden zu überwinden, die ihre Wurzeln in den organisationalen Strukturen haben. Die Besonderheit der

Methodenerweiterung liegt also darin, dass die Moderatoren und Moderatorinnen die Verständigungsschwierigkeiten als organisationale Phänomene verstehen, die dadurch bearbeitbar werden. Das Denken und Handeln wird im Allgemeinen jeder Person individuell zugerechnet. Doch alle Personen sind in Gruppen eingebunden, deren Auffassungen und Interessen sie sich zu eigen gemacht haben und vertreten müssen. Gewiss gibt es innerhalb einer Gruppe unterschiedliche persönliche Auffassungen. Aber in der Auseinandersetzung mit anderen Parteiungen zählen die kollektiven und nicht oder wenig die persönlichen Auffassungen und Interessen. Die Moderatoren richten daher ihr Augenmerk auf die Auffassungen und Interessen, die sich im Rahmen organisationaler Prozesse und Strukturen gebildet und verfestigt haben. Sie lenken Diskurse nach den folgenden Maximen:

1. Verfestigte Denkweisen öffnen

Um auf verfestigte Denkweisen in Organisationen aufmerksam zu werden, stellt der Moderator in



Gesprächen mit den einzelnen Gruppen Fragen wie: Welche (Grund-) Auffassungen und Interessen der eigenen Gruppe stören die der anderen, welche Auffassungen und Interessen passen nicht zueinander? Auch an den Redeweisen der einzelnen Gruppen lassen sich die allgemeine Auffassung erkennen. Welche (eigennützigen) Interessen unter stellt man den anderen und welche Interessen meldet man selber offen an? Vor welchen Gedanken fürchtet man sich in der Organisationen? Welche Auffassungen sind bei einer Gruppe in sich widersprüchlich? Wo handelt eine Gruppe anders, als es ihren Auffassungen entspricht?

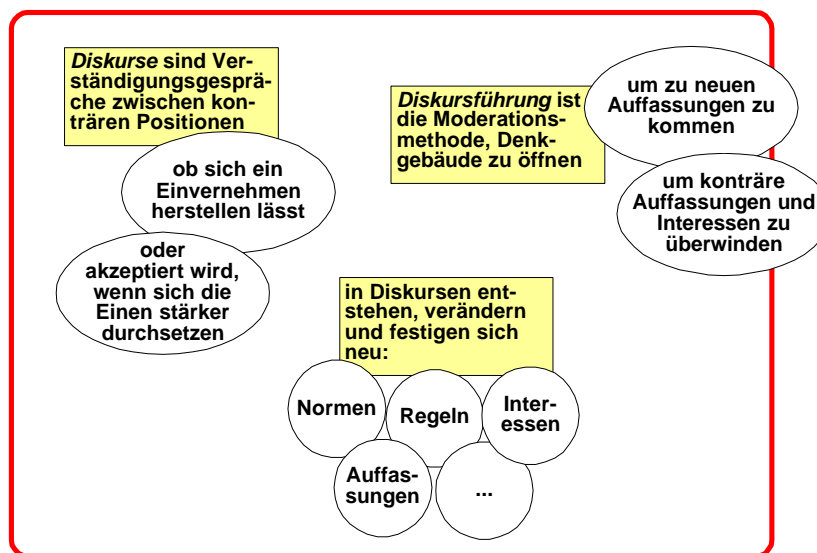
Wie man mit solchen Fragen den Denkweisen auf die Spur kommt, wird an folgendem Beispiel aus der Metaplan-Beratungspraxis sichtbar: In einer Textilfabrik gibt es drei Bereiche, die sich mit dem Verlangen der Kunden nach Handelsmarken auseinandersetzen müssen. Die Vertreter der Bereiche sind: der Produktionsleiter, der Designer und Produktmanager sowie der Geschäftsführer der Firma. Die Auffassungen und Interessen, die sie vertreten sind folgende:

Der Produktionsleiter meint, dass man mit modernen Maschinen große Stückzahlen produzieren sollte. Das gesamte Fertigungsprogramm soll auf einmal „durchgefahren“ werden und darf nicht auf Einzelwünsche ungerüstet werden. Das Design muss sich rationell produzieren lassen. Geringe Stückkosten bringen den Geschäftserfolg.

Der Designer und Produktmanager denkt, dass man nur für Markenprodukte gute Preise bekommen kann. Die Markenkleidung muss immer aktuell, modisch sein, es kann sich also das Design auch kurzfristig ändern. Seiner Meinung nach ist die Designqualität entscheidend für den Geschäftserfolg. Der Geschäftsführer hat die Auffassung, dass

man mit der Herstellermarke die Kunden an die Firma bindet. Um erfolgreich zu sein, braucht die Firma moderne Maschinen und Produktionsmethoden. So kann „Masse mit Klasse“ hergestellt werden. Angesichts dieser verschiedenen Denkweisen fällt die Verständigung schwer. Das Wunschbild der

Produktion ist eine High-tech-Produktion, für die Designer und Produktmanager zählt allein die Kreativität und das Modeempfinden und die Geschäftsleitung will keinen Widerspruch zwischen kreativem Design und moderner Produktion sehen, kann aber den Konflikt argumentativ nicht lösen.



Das Denkgebäude einer Gruppe ist normalerweise in sich geschlossen. Man hat gemeinsame Auffassungen darüber herausgebildet, wie man die Wirklichkeit und sich selbst darin sieht. Die Erklärungsmuster sind zudem dogmatisiert, das heißt, dass sie nicht mehr hinterfragt werden und für wahr erklärt sind.

Mit den Auffassungen, wie man die Welt und sich darin sieht, sind die Interessen der Gruppen verknüpft, das, was sie für sich erreichen oder abwehren wollen. Wenn die Interessenlagen der Gruppe berührt sind, verstärken sich die Denkgebäude um so mehr. Ob die eigenen Interessen

wachgerufen sind, erkennt man zum Beispiel daran, dass man auf seine Zuständigkeit pocht. Verfestigte Denkmuster finden sich immer und praktisch überall in Organisationen. Die gruppentypischen Denkmuster können aus den Standards, Normen und Auffassungen der Berufsgruppe entstehen, beispielsweise die Denkmuster der Ingenieure. Oder sie sind aus der funktionalen Differenzierung als Folge der Arbeitsteilung in einer Organisation entstanden, beispielsweise die der Controller. Beide Entstehungsorte verfestigter Denkmuster können sich kombinieren, weil bestimmte Funktionsbereiche in Organisationen

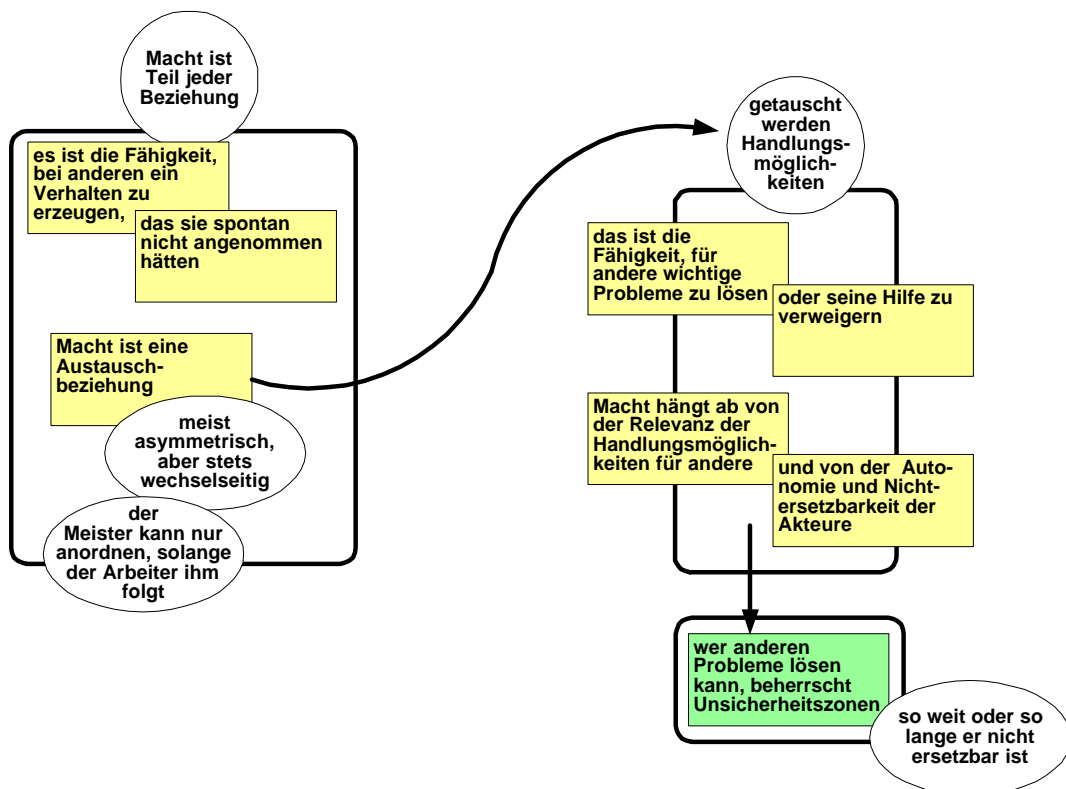
oft von einer bestimmten Profession besetzt werden. Auch Personen gleicher Position geraten in gleiches Denken, zum Beispiel zur Frage betrieblicher Mitbestimmung.

Durch Diskurse lässt dieses gebundene Denken und Handeln rändern. Verfestigte Denkweisen sind nicht absolut starr und unbeweglich. Kein Denkgebäude ist so geschlossen, dass es sich nicht öffnen ließe. Hierfür stehen verschiedene methodische Wege zur Verfügung:

- Manche Grundauffassungen stehen im unverträglichen Gegensatz zu anderen des selben Denkkollektivs. Dies lässt sich mit Geschick

nutzen, indem der Moderator im geeigneten Augenblick die Gruppe mit entgegenstehenden, aber von ihr anerkannten Grundauffassungen konfrontiert.

- Die ‚blinden Flecke‘, die angesichts geschlossener Denkweisen andersartige Vorstellungen ausblenden, können erhellt werden, indem der Moderator neue Einsichten vermittelt, den Blick für andere Perspektiven öffnet. Er kann die Gruppe dazu herausfordern, ihre Welt von einer höheren Warte aus zu betrachten, beispielsweise aus der Perspektive des Top-Managements. Oder er kann sie mit der



Realität konfrontieren: er geht mit Gruppenangehörigen an den ‚Ort des Geschehens‘, um Diskrepanzen zwischen vermeintlichen und tatsächlichen Verhältnissen aufzudecken.

- Der Moderator kann den Weg beschreiten, eingeschliffene Ausdrücke infrage zu stellen, in dem er sie durch ‚unbelastete Worte‘ ersetzt. Er prägt neue Vokabeln aus dem selben Bedeutungsfeld, die noch nicht in den Denkgebäuden der Beteiligten verankert sind. Die Beteiligten müssen sich also Gedanken über den neuen Begriff machen, wodurch ein Reflexionsprozess einsetzt. Man kann zum Beispiel das überstrapazierte Wort "Teamwork" durch den Begriff "Zweck-Kooperation" ersetzen, um die damit verknüpfte Harmonievorstellung abzustreifen.

2. Machtverhältnisse und Machtspiele einbeziehen

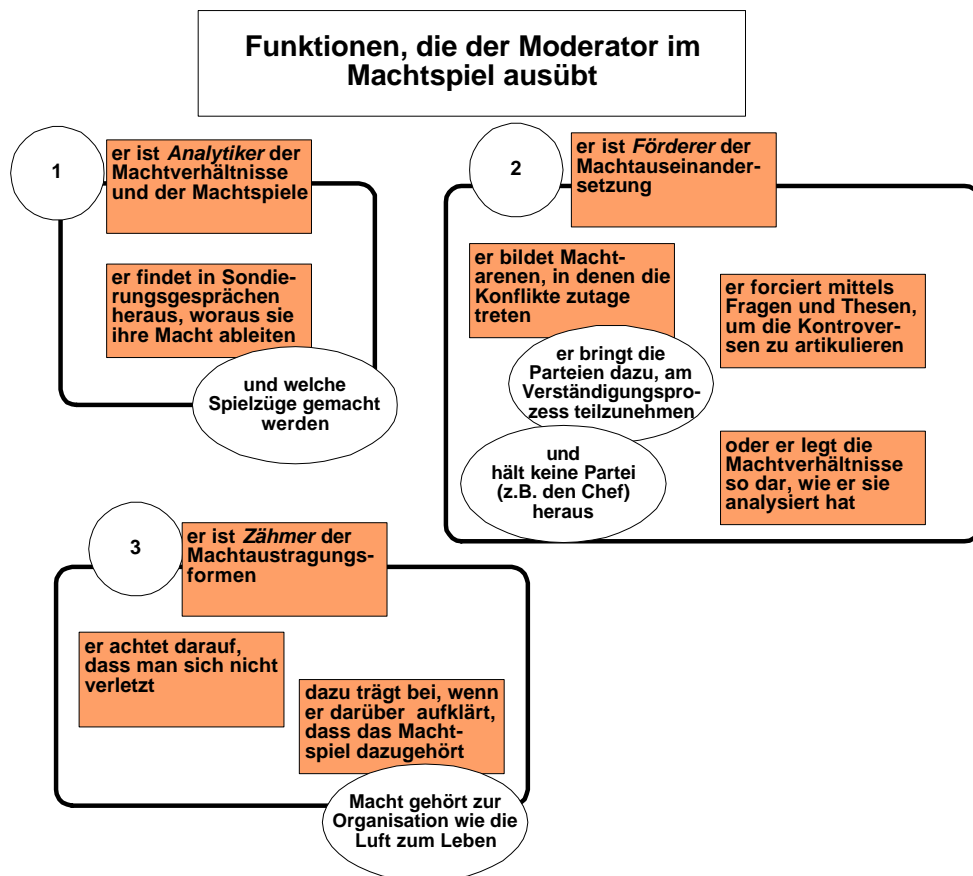
Machteinsatz und Machtkämpfe sind Bestandteil im Leben einer jeden Organisation, auch wenn man nicht gerne offen darüber spricht. Macht ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das diese spontan nicht angenommen hätten (im Management nennt man es Durchsetzungsfähigkeit). Soll es zur Verständigung zwischen konträren Auffassungen und Interessen kommen, kommt unweigerlich Macht ins Spiel.

In Organisationen ist jeder mit einem gewissen Machtpotential ausgestattet. Die Machtpotentiale sind aber meist ungleich, asymmetrisch, verteilt. Macht erwächst aus der Beherrschung von Unsi-

cherheitszonen, die für andere relevant sind. Eine Unsicherheitszone ist ein Bereich, den jemand aufgrund seines Wissens, seiner Verfügungsgewalt oder aufgrund seiner Funktion als Agent zur Außenwelt (z.B. Verkäufer) beherrscht. Eine Unsicherheitszone kann beispielsweise das Wissen darstellen, wie die Produktionsmaschinen gewartet werden. Maschinenbediener, die nicht über dieses Wissen verfügen, sind auf die Kenntnisse des Wartungspersonals angewiesen, welches damit Macht über die Bediener hat.

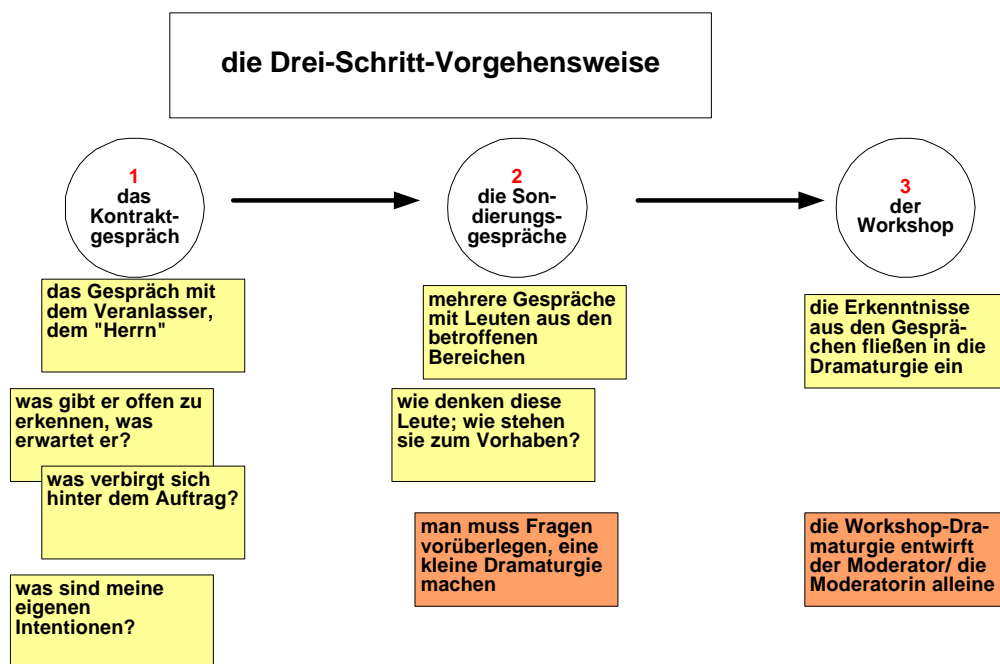
Weil die einen wie die anderen mit einem Stück Macht ausgestattet sind, können sie in Verhandlungen miteinander treten um herauszufinden, wie und wie weit sich die konträren Positionen aufeinander zuführen lassen. Moderierte Diskurse zielen auf Verständigung zwischen Herausforderern und Herausgeforderten.

Der Moderator analysiert zunächst die Machtspiele, bevor er versuchen wird, sie zu nutzen oder zu verändern. Er wird Beobachtungen darüber anstellen oder sich schildern lassen, welche Machtspiele immer wieder ablaufen, welche ‚Spieler‘ regelmäßig beteiligt sind, welche ‚Spielzüge‘ typisch sind. Er wird sich ein Bild über die Machtverhältnisse machen, in dem er die Unsicherheitszonen betrachtet, die die jeweiligen ‚Spieler‘ beherrschen. Der Moderator handhabt in den Diskursen die Machtverhältnisse und das Machtspiel ganz bewusst. Er fördert die Machtauseinandersetzung und unterdrückt sie nicht. Gewiss wird er darauf achten, dass man sich nicht verletzt und dass ein gewisser gegenseitiger Respekt gewahrt wird. Er muss alle ‚im Spiel‘ halten, wenn er zu einem Verständigungsergebnis



kommen will. Der Moderator handhabt in den Diskursen die Machtverhältnisse und das Machtspiel ganz bewusst. Er fördert die Machtauseinandersetzung und unterdrückt sie nicht. Gewiss wird er darauf achten, dass man sich nicht verletzt und dass ein gewisser gegenseitiger Respekt gewahrt wird. Er muss alle ‚im Spiel‘ halten, wenn er zu einem Verständigungsergebnis kommen will. Bei all dem darf nicht vergessen werden, dass der Moderator selbst auch mit einer gewissen Macht

ausgestattet ist, die - ob er will oder nicht - mit ins Spiel kommt. Sie liegt im Auftragsverhältnis begründet: ein Auftraggeber, hat ihm das Mandat gegeben, Diskurse zur Herbeiführung von Verständigung zu moderieren. Der Moderator ist seinem Auftraggeber verpflichtet und gibt dies auch zu erkennen. Gleichwohl muss er eine gewisse Distanz zu seinem Auftraggeber einhalten, um von den konfligierenden Parteien als Moderator akzeptiert zu werden.



3. Diskurse als offene Prozesse gestalten

Verfestigtes Denken zu bearbeiten, also Auffassungen und Interessen, Normen und Regeln in Diskursen zu öffnen, zu verändern und neu zu festigen, gelingt kaum in einer einzigen, einmaligen Gesprächsaktion. Um zu Ergebnissen zu kommen, sind eine Reihe von Gesprächen vorzudenken und zu führen, Kontraktgespräche mit dem Auftraggeber, Sondierungsgespräche mit den beteiligten Gruppierungen, Workshops mit den konfligierenden Parteiungen.

Es liegt auch am Charakter von Machtspielen, dass es notwendig ist, mehr als eine Diskursbegegnung zu moderieren. Alle brauchen Zeit herauszufinden, ob sich und wie sich durch ein neues Handlungsarrangement die Machtverhältnisse

verändern könnten und ob man sich darauf einlassen sollte oder muss. Metaplan-Moderatoren gestalten die Verständigungsprozesse als offene, präziser gesagt: als kontingent geführte Prozesse. Kontingent geführt heißt, dass der Prozess der Verständigung so verlaufen kann, wie es die Absicht ist, oder auch unvorhergesehen anders, allerdings nicht beliebig. Diese Offenheit für die Dynamik von Verständigungsprozessen ist die vielleicht wichtigste Maxime für die Diskursführung. Wer unbedingt und auf direktem Wege ein vorgestecktes Ziel erreichen will, wird als Moderator die Fronten verhärten, statt Verständigung zu erreichen. Wer lediglich irgendeine Verständigung herbeiführt, wird seinen Auftraggeber enttäuschen.

Die Methoden der Moderation und Diskursführung greifen ineinander

Auch die Metaplan®- Diskursführung ist moderierte Herstellung von Kommunikation unter Anwesenden. Die Mittel und Maximen der Moderation werden in allen Diskursen ungeschmälert angewendet.

Es gibt eine Grundhaltung, die den Methoden der Moderation und Diskursführung gemeinsam ist:

Es kommt darauf an, die Verhältnisse zu ändern, nicht das Verhalten

Die Moderatoren versuchen nicht, das Verhalten der Menschen zu ändern. Sie setzen darauf, die Verhältnisse zu ändern, die das Verhalten der Menschen bestimmen. Erst wenn die Verhältnisse sich ändern, lässt sich erwarten, dass sich auch die individuellen Verhaltensweisen ändern.

Die in der Moderation angewandten Regeln

ändern die Gesprächsverhältnisse und dadurch das Kommunikationsverhalten. Wenn beispielsweise alle aufgefordert sind, sich auf Karten gleichzeitig zu äußern, ist übliches Redeverhalten außer Kraft gesetzt. Dadurch ändert sich das Verhalten allerdings nur auf Zeit, nämlich auf die Zeit, in der die „Spielregeln“ der Moderation gelten.

Die Methoden der Diskursführung sind darauf gerichtet, dass sich Organisationsverhältnisse ändern, und zwar nachhaltig. Es geht darum, verfestigte Strukturen zu lockern oder aufzulösen, damit sich neue Verhältnisse entwickeln können, die ein geändertes Verhalten nach sich ziehen mögen.

© Metaplan, Quickborn, 2002



Metaplan

Goethestraße 16

D-25451 Quickborn

Tel.: +49-4106-6170

Fax + 49-4106-617100

Quickborn@metaplan.de

www.metaplan.de