

A woman with short blonde hair, wearing a dark blue blazer over a light-colored top, stands in front of a light-colored wall. She is holding a green notebook in her left hand and gesturing with her right hand, pointing towards the camera. She is wearing several rings and a bracelet on her right wrist.

Metaplan Basiswissen

Gespräche, Meetings und Workshops erfolgreich moderieren

Organizational Dialogue Press

Gespräche, Meetings und Workshops erfolgreich moderieren

Impressum

© Organizational Dialogue Press, Quickborn b. Hamburg,
Princeton, Versailles, Zürich, 2023

Gestaltung & Satz: bseiten // visuelle kommunikation

Fotos: Alexandra Kern

Druck: Drucktechnik Altona

ISBN (Print) 978-1-7349619-8-0

ISBN (EPUB) 978-1-7349619-9-7

Inhalt

● Intro	5
● Kapitel 1 – Gespräche visualisieren	
Das Handwerkszeug	9
Das Gespräch optisch abbilden – Schreiben auf Karten.....	12
Poster präsentieren.....	16
Fotoprotokolle anfertigen	18
Metaplan-Gesprächsregeln	20
● Kapitel 2 – Interaktionen auslösen und steuern	
Die Gesprächsregeln: Machtquelle für Moderatorinnen und Moderatoren	25
Blitze sind die Katalysatoren der Verständigung.....	27
Mit Fragen Interaktion erzeugen	29
Zuruffrage: ein Gespräch visualisieren	31
Eine Kartenfrage moderieren	35
Mit der Gewichtungsfrage konzentrieren.....	41
Mit der These eröffnen.....	44
Der/Die Moderator:in führt Verständigungsprozesse	49
● Kapitel 3 – Dramaturgien entwickeln	
Das Gruppengespräch vordenken	51
Den Moderationsablauf planen.....	55
Zeitangaben zu den Moderationsformen	55
Prüffragen für eine gelungene Moderation	60
Tipps für die erste Moderation.....	61
● Kapitel 4 – Digital moderieren	
Digitale Moderation.....	63
Einbindung und Konzentration absichern.....	64
Den Teilnehmer:innen Orientierung geben.....	69
Die Technik im Griff behalten	71
● Kapitel 5 – Moderation ohne Material	
Maximen der Moderation	75
Alternative Methoden und Materialien der Visualisierung	77



das
begehbare
Buch

warum
wechseln
suchen

mein Vor
wie Verh
des Verh

Kommunik
wechseln
sinnvoll

des Wechselspiels zwischen
wie die Organisation ihre R
Regeln nicht alles regeln

brauchbare Illegalität
wies jede Organisation Mit
immer an die Regeln halten

Superman lebt hier nicht

ars

Intro

Die Welt der Organisationen ist heute geprägt von flacher werdenden Hierarchien und der Notwendigkeit, bereichsübergreifend zu kooperieren. Wer unter diesen Umständen etwas durchsetzen und seinen Ideen Gefolgschaft sichern möchte, der muss sich mit anderen verständigen. **Verständigung aber kann man nicht anweisen, sie ist das Ergebnis guter, wirksam vertretener Argumente.**

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 Metaplan-Methode kommen Gespräche rascher zu Ergebnissen als andere Formen der Aussprache. Zum anderen ist die starke Einbeziehung der Teilnehmer:innen in das gemeinsame Nachdenken gemeint. Die Berücksichtigung aller Meinungen bietet die besten Chancen für gemeinsam getragene Ergebnisse.

In diesem Text wird die Metaplan-Methode zunächst in drei Abschnitten vorgestellt und erläutert:

Kapitel 1 – Gespräche visualisieren

Kapitel 2 – Interaktionen auslösen und steuern

Kapitel 3 – Dramaturgien entwickeln



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

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

Die **Dramaturgie-Entwicklung** hilft dem/der Moderator:in, den Verlauf eines Gesprächs vorzudenken, um die Gruppe entlang eines roten Fadens zum Ziel zu leiten.

Im Anschluss wird die digitale Moderation mit all ihren Vor- und Nachteilen als eigenständiges 'Moderationsgenre' beleuchtet. Das letzte Kapitel widmet sich der



Frage, wie sich Moderator:innen behelfen können, die nicht über eine komplette Metaplan-Materialausstattung verfügen.

Kapitel 4 – Digital moderieren

Kapitel 5 – Moderation ohne Material

Die **digitale Moderation** unterstützt Moderator:innen dabei, auch im Setting von Webkonferenzen Interaktion zu erzeugen und ein hohes Maß an Konzentration und Einbindung aufrechtzuerhalten.

Im Kapitel **Moderation ohne Material** werden Alternativen aufgezeigt, wie Moderator:innen dennoch den Prinzipien der Metaplan-Methode folgen und Gespräche strukturiert begleiten können.

Gespräche visualisieren



Das Handwerkszeug

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

- **Stecktafeln**
- **große Packpapierbogen**
- **rechteckige, ovale und runde Karten**
- **Stecknadeln zum Anheften der Bogen und Karten**
- **Filzstifte**
- **Klebepunkte**

Die Stecktafeln werden mit den großen Packpapierbogen 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 Gruppen mit ähnlichen Aussagen (Cluster) oder Gedankenketten gebildet werden sollen. Mit Klebepunkten können die visualisierten Aussagen gewichtet werden.

Stecktafeln für die Metaplan-Technik bestehen aus leichten Schaumstoffplatten mit zwei Ständern. Für ein Metaplan-Gespräch mit 8 bis 12 Teilnehmer:innen werden im Allgemeinen 6 bis 8 Stecktafeln benötigt. Die großen Bogen sind aus festem, hellbraunem Packpapier, 140 cm hoch und 122 cm breit.



Beim Bespannen der Stecktafeln ist ein 4 cm breiter Rand freizulassen, 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 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 orangefarbenen Karten lassen sich Einwände und Schwachstellen notieren, auf den hellgelben Karten sind neutrale Aussagen, Alternativen sowie zu realisierende Schritte und Folgerungen festzuhalten.



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

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 Gruppengespräches.

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.

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

Klebefunkte werden zur Gewichtung visualisierter Äußerungen gebraucht. **Es ist gut, wenn diese in zwei Farben und Formen bereitgehalten werden, damit die Gesprächsteilnehmer:innen ihre Meinungen gegebenenfalls in zwei verschiedenen Richtungen markieren können.** Als Stecknadeln sind Markierungsnadeln mit einem

Kopf zu verwenden. Sie dienen dazu, die großen Packpapierbogen auf die Stecktafeln zu spannen und um die beschrifteten Karten vorläufig anzuhängen. Später werden die Karten mittels eines Klebestiftes auf dem Packpapier fixiert. Ein kleiner Klebestrich pro Karte genügt. So kann man notfalls die Karten wieder ablösen, ohne das Packpapier zu beschädigen.

Das Gespräch optisch abbilden – Schreiben auf Karten

Wenn Gruppen nach der Metaplan-Methode 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 bis 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

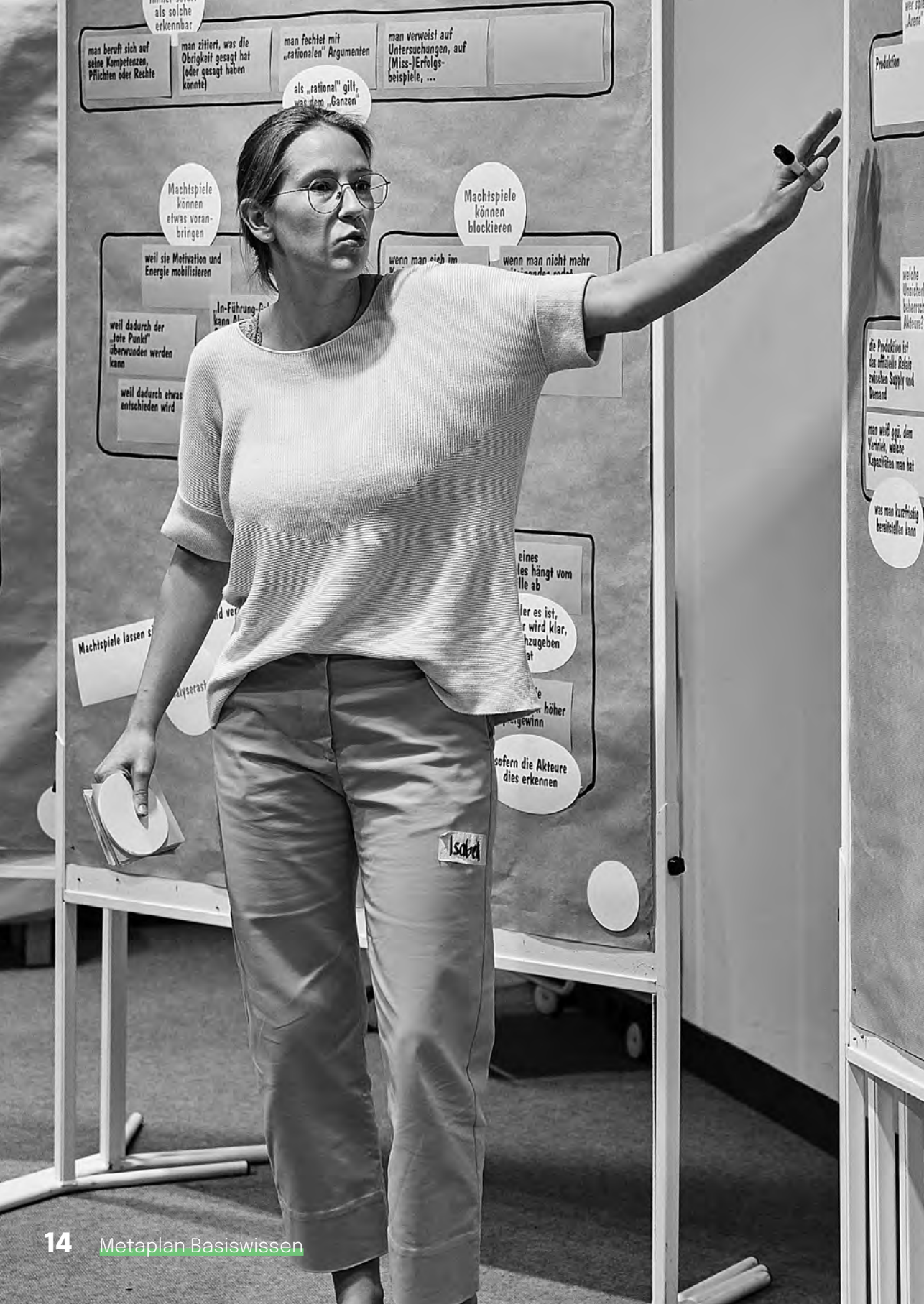


we are still using
cards

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 sollte reichlich Fläche freigehalten werden, 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.



als solche
erkennbar

man beruft sich auf
seine Kompetenzen,
Pflichten oder Rechte

man zitiert, was die
Obrigkeit gesagt hat
(oder gesagt haben
könnte)

man fechtet mit
„rationalen“ Argumenten

als „rational“ gilt,
was dem „Ganzen“

man verweist auf
Untersuchungen, auf
(Miss-)Erfolgs-
beispiele, ...

Machtspiele
können
etwas voran-
bringen

weil sie Motivation und
Energie mobilisieren

weil dadurch der
„tote Punkt“
überwunden werden
kann

weil dadurch etwas
entschieden wird

Machtspiele
können
blockieren

wenn man sich im

wenn man nicht mehr

In-Führung-
kann Al-

Machtspiele lassen s

Hyperast

eines
es hängt vom
lle ab

er es ist,
r wird klar,
h zugeben
at

höher
Gewinn

sofern die Akteure
dies erkennen

Isabel

Produktion

welche
Überwachen
beobachtet
Akteure

die Produktion ist
das offizielle Regel
zwischen Supply und
Demand

man weiß ggf. dem
Vorfeld, welche
Kapazitäten man bei

was man kurzfristig
bereitstellen kann



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

Durch die Visualisierung können die Teilnehmer:innen die verbale Diskussion besser verfolgen. Aber Obacht: **Mit den Visualisierungsmitteln, den Farben, Formen und Symbolen, sollte sparsam umgegangen werden.** Schließlich sollen die Teilnehmer:innen nicht durch ein optisches Durcheinander von den Inhalten abgelenkt werden.

Poster präsentieren

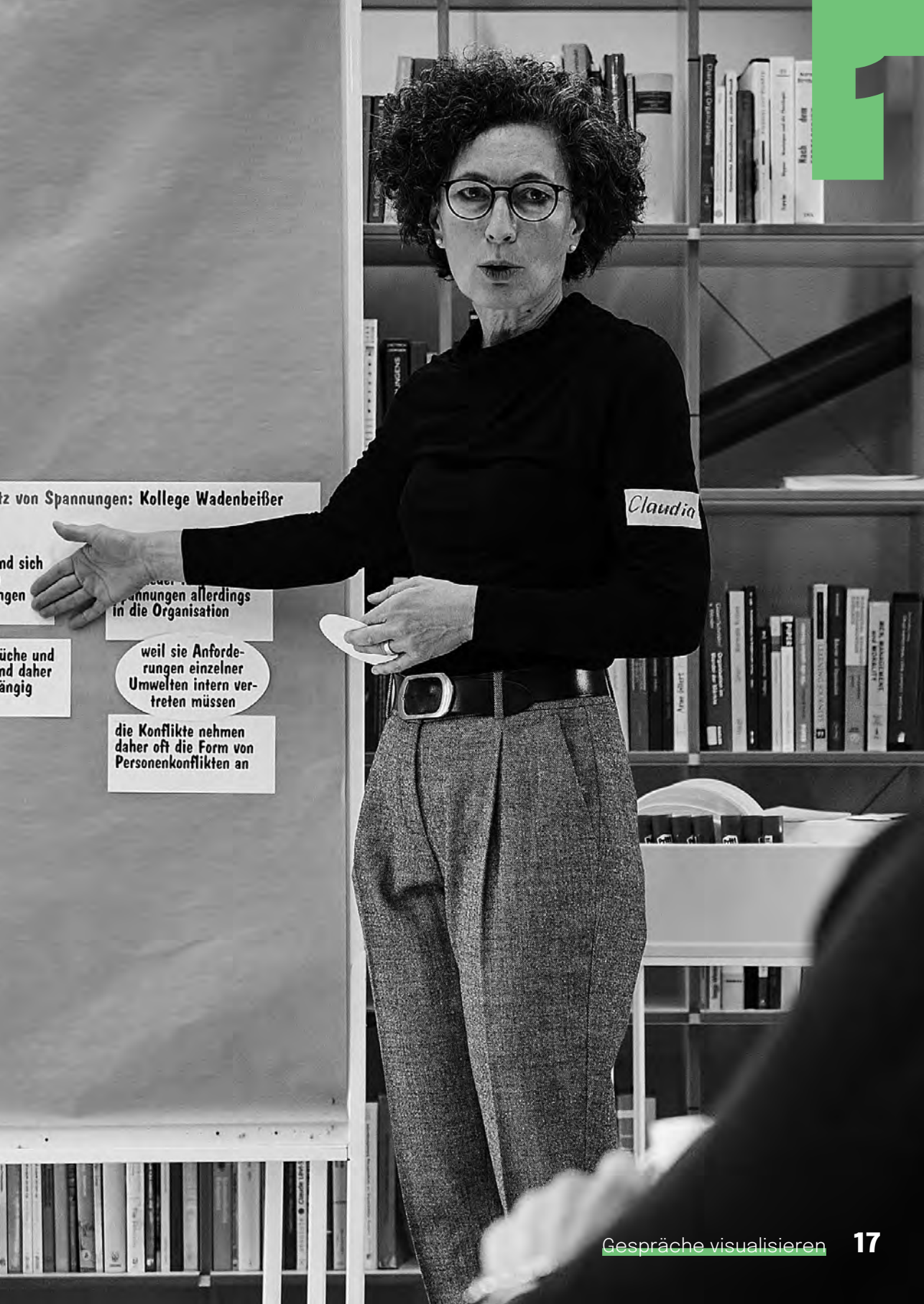
Wer etwas vorträgt, egal ob als Moderator:in oder als Teilnehmer:in, sollte sich der Gruppe von seiner besten Seite zeigen: **Beim Vortragen eines Posters sollte man sich den Teilnehmer:innen zuwenden, um Blickkontakt zu halten und Reaktionen wahrnehmen zu können.** Als Moderator:in muss dafür Sorge getragen werden, dass das, was vorgetragen wird, im Einklang mit den Inhalten des Posters steht. Dazu liest diese:r die Texte auf den Karten wörtlich vor. Die Teilnehmer:innen können sich auf den Sinn der Aussagen konzentrieren und werden nicht durch vom geschriebenen Text abweichende mündliche Formulierungen abgelenkt.

Den Zuhörer:innen fällt es zudem leichter, dem Vortrag aufmerksam zu folgen, wenn man sie auch als Zuschauer:innen anspricht: Die moderierende Person legt die Hand an die Karte, die sie 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:

- **Der Gruppe zuwenden**
- **Mit der Hand durch das Poster führen**
- **Alles vorlesen**
- **Kunstpausen machen**



iz von Spannungen: Kollege Wadenbeißer

nd sich

ngen Spannungen allerdings
in die Organisation

üche und
daher
ängig

weil sie Anfor-
derungen einzelner
Umwelten intern ver-
treten müssen

die Konflikte nehmen
daher oft die Form von
Personenkonflikten an

Claudia



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 nummeriert man die Poster am unteren rechten Rand in der richtigen Reihenfolge und legt 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 Papierbogen auf ein für die weitere Verwendung handliches Format zu reduzieren, fertigt man ein Fotoprotokoll an. Die Poster können dann, in die richtige Reihenfolge sortiert, als PDF weiterverarbeitet werden. Hierzu bieten sich zwei Möglichkeiten an:



1. Man fotografiert die Poster mithilfe des Smartphones selbst, bevor man sie von den Pinnwänden abnimmt. Hierzu gibt es nützliche Apps, die bei der Zentrierung der Fotografien helfen.
2. Man beauftragt für die Anfertigung eines Fotoprotokolls eine spezialisierte Firma, der man die Posterrolle schickt.

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

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

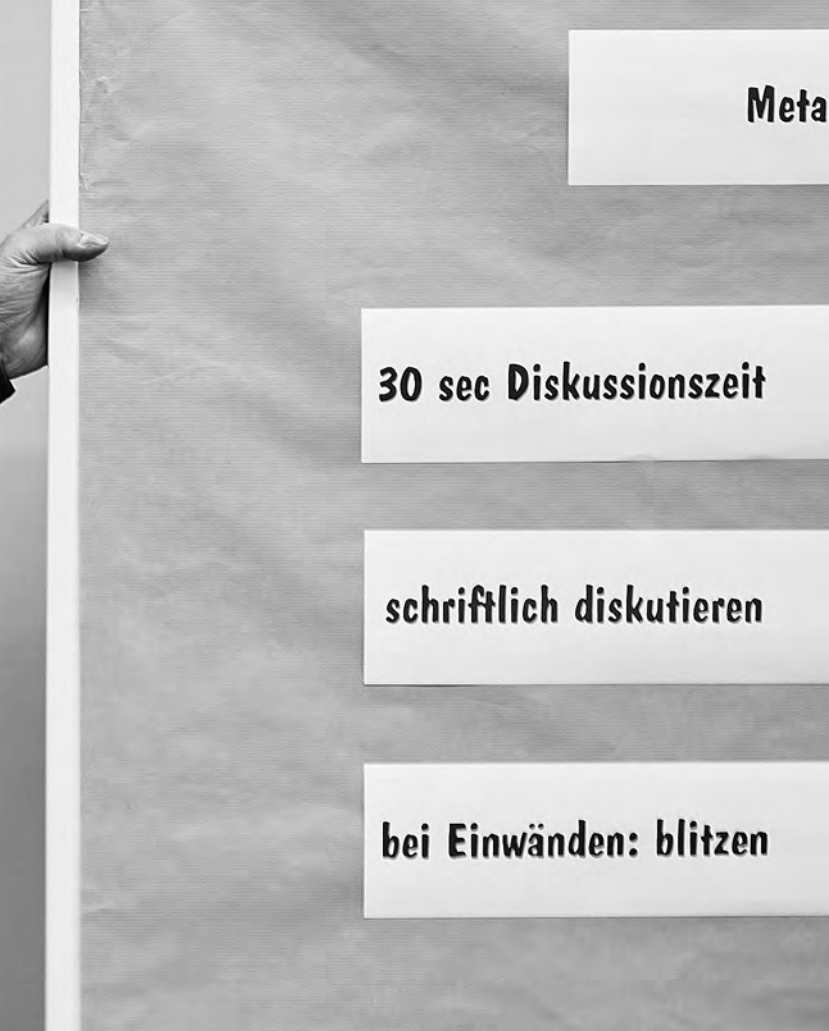


Die Metaplan-Gesprächsregeln

Zu Beginn eines Gruppengesprächs werden die Metaplan-Gesprächsregeln vorgestellt:

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

Der/die Moderator:in trifft die Setzung, sich für die Dauer des Gespräches daran zu halten. Im weiteren Diskussionsverlauf können sich Moderator:innen auf diese Verabredung berufen, um sie für einen fruchtbaren Austausch durchzusetzen.



Meta

30 sec Diskussionszeit

schriftlich diskutieren

bei Einwänden: blitzen

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:innen zu Wort. Wer viel zu sagen hat, meldet sich öfter und gibt den Kolleg:innen damit die Chance, auf die vorherigen 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.

III

bei Einwänden: blitzen



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 jede:r 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 entzündeten sich die Auseinandersetzungen, gleichzeitig entsteht die Basis für das gegenseitige Verständnis. Blitzen allein genügt aber nicht – Moderatorinnen und Moderatoren sollten 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.

Interaktionen auslösen und steuern



Die Gesprächsregeln: Machtquelle für Moderatorinnen und Moderatoren

All 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 Teilnehmer:innen eines Workshops die Zeit stoppen. Allerdings steckt hinter den Gesprächsregeln mehr als man denkt.

Die Metaplan-Gesprächsregeln wirken zunächst 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 sie nicht zu streng ausgelegt werden, geben die Gesprächsregeln den Moderator:innen aber ausgedehnte Machtbefugnisse und eine Rechtfertigung, die Gesprächsführung an sich zu nehmen.

Damit lassen sich ...

- **Diskussionen führen**

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

- **Diskussionen zwischen einzelnen Teilnehmer:innen 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 die Moderatorin oder der Moderator Partei ergreift.**

Häufig dienen die Blitze auch dazu, die Teilnehmer:innen zum Nachfragen einzuladen, wenn eine Karte nicht klar ist. Auf diese Weise werden die

Gedanken präzisiert und auf den Punkt gebracht. Mithilfe der Blitze werden also die Argumente anderer ergänzt, präzisiert oder durch Widerspruch geprüft. Der Teilnehmer oder die Teilnehmerin trägt etwas zur Diskussion bei und eignet sich hierbei die Gedanken der anderen an. Es reicht aus, wenn dadurch ein Einverständnis signalisiert wird, gemeinsam Handlungen zu tragen, auch wenn er oder sie nicht die Gedanken bis ins Letzte teilt.



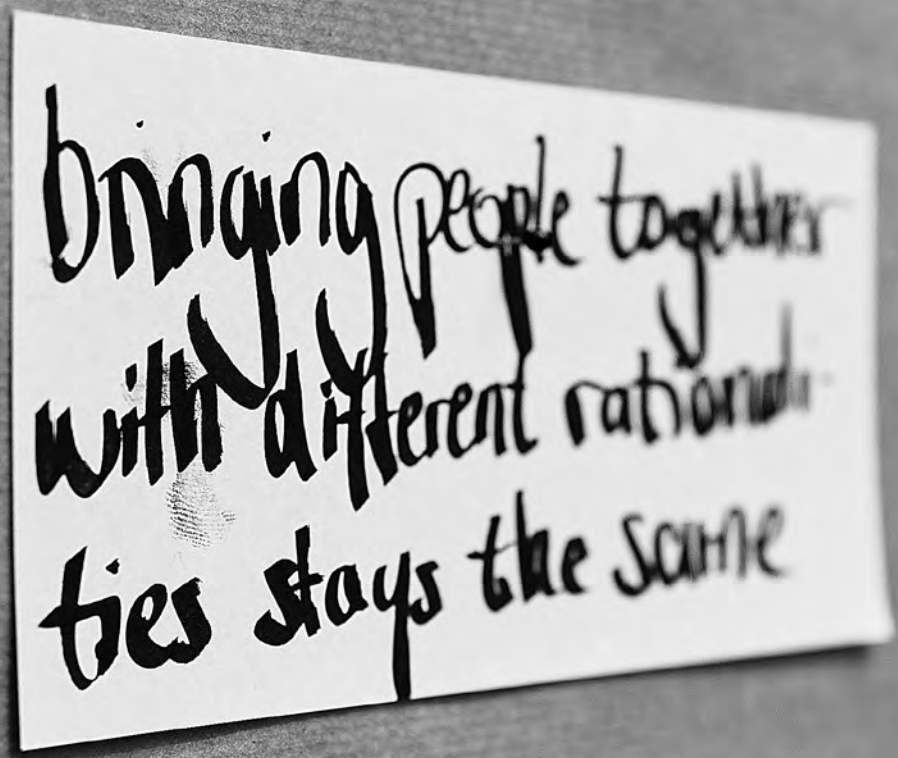
Mit Fragen Interaktion erzeugen

Fragen dienen bei der Metaplan-Methode dazu, eine Debatte unter den Gesprächsteilnehmer:innen auszulösen. Jede:r soll neugierig gemacht werden auf das, was die anderen in der Gruppe äußern werden, und jede:r wird dazu stimuliert, gegenüber den anderen ebenfalls Stellung zu beziehen. Der/die Moderator:in stellt also keine Frage, auf die man selbst Antworten gibt, sondern 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. Alle Diskussionsteilnehmer:innen sollen in der Lage sein, auf die gestellte Frage Antworten zu geben. Spitzt man eine Frage so zu, dass nur eine Fachkennerin antworten kann, wird keine Gruppendebatte zustande kommen.

Sie soll offen sein und jedem mehrere Antworten ermöglichen. Es ist eigentlich nie fruchtbar, 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:innen 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 jede:n 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:innen 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:innen 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 Diskussionsrich-

tung der Frage muss in 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 liefern.



Zuruffrage: ein Gespräch visualisieren

Jedes Gruppengespräch, das sich frei entfaltet, kann moderiert und visualisiert werden. Diese Technik ist in jeder Besprechung einsetzbar, für die das Metaplan-Arbeitsmaterial bereitsteht.

Der/die Moderator:in benennt das Thema, das sie mit dickem Filzstift auf einen langen weißen Streifen geschrieben hat. Besser verfährt sie, wenn gleich eine Frage vorgegeben wird, die die Diskussion auslöst. Eine solche Auslösefrage sollte nach den gleichen Kriterien formuliert werden, wie im letzten Kapitel beschrieben.

Die Wortbeiträge der Teilnehmer:innen werden nun von dem/der Moderator:in auf Karten mitgeschrieben und

sofort an die Stecktafel gehängt. **So wird der rote Faden des Gesprächs laufend sichtbar gemacht** (siehe auch Kapitel 1 „Gespräche visualisieren“). 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 Beteiligten zukommen zu lassen.

Ist die Gruppe größer als vier Personen, so empfiehlt sich eine Unterstützung der moderierenden Person beim Visualisieren durch eine Teilnehmerin/einen Teilnehmer. Während Erstere die Wortbeiträge in kurzer Form wiederholt, schreibt Zweitere diese auf Karten, die dann an die Tafel gesteckt werden.

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 mit anderen Worten sagen, es abstrakter ausdrücken oder ein einziges Schlagwort finden; manchmal geht in der Diskussion auch der rote Faden verloren.

Das Aufschreiben fällt leichter und hat mehr Authentizität, wenn die moderierende Person die Kernaussagen in den Worten der Teilnehmer:innen aufschreibt, auch wenn sie



glaubt, dass die jeweilige Aussage „nicht genug Niveau“ hat. Es geht darum, einen kleinen Halbsatz aus dem Redefluss aufzuschnappen und diesen aufzuschreiben. Das geht aber nicht, wenn man damit 30 Sekunden wartet, denn unser Kurzzeitgedächtnis reicht nur für 15 Sekunden. **Es sollte also möglichst schnell etwas aufgeschrieben werden.** Treffen die weiteren Ausführungen den Kern der Sache noch besser, so schreibt man eben eine zweite Karte. Wenn die Teilnehmer:innen nur Schlagwörter benutzen, muss die moderierende Person sie



zwingen, einen kleinen Halbsatz zu formulieren.

Das Visualisieren empfiehlt sich, wenn es um eine rasche Auflistung gehen soll und nur das Wichtigste für die weitere Debatte benötigt wird. Häufig wissen alle Beteiligten um die Ursachen eines Problems, es muss also nicht ausführlich erörtert werden. Wichtiger ist es, sich Zeit zu nehmen, um Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die Zuruffrage eignet sich auch, wenn in einem Seminar Kerngedanken nochmals reflektiert werden sollen. Es reichen dann einige wenige

Beiträge aus. Auch kürzere Gespräche, Aussprachen im Team oder Planungsmeetings können so mit-visualisiert werden, um den roten Faden zu behalten und im Protokoll einen Referenzpunkt für Vereinbarungen zu haben.

Wie erhöhen wir das Interesse an
unserem Fortbildungskatalog?

klare Produkt aus-
sagen formulieren

nach der Aussendung
gezielt nachfassen

auch kreative
Angebote machen

Eine Kartenfrage moderieren

Will der/die Moderator:in erreichen, dass sich alle Beteiligten mit ihren Ansichten einbringen, kommt die Kartenfrage zum Einsatz. **Dabei schreiben die Teilnehmer:innen gleichzeitig ihre Antworten auf Karten.** Auf diese Weise können sie nicht durch die Antworten der anderen beeinflusst werden.

Und so geht man als Moderator:in vor:

Die Frage wird mit wenigen Worten eingeleitet und der Zusammenhang erläutert. Allerdings muss man aufpassen, keine Antworten vorwegzunehmen. Nach Vorlesen der Frage wird klargestellt, wie viele Antwortkarten von jedem erwartet werden: in der Regel zwei bis drei Karten pro Teilnehmer:in, damit es eine überschaubare Menge bleibt.

Nach ein paar Minuten sammelt die Moderatorin/der Moderator die Karten ein und liest sie der Gruppe vor. Dazu werden die Karten vorgezeigt, damit die Teilnehmer:innen mitlesen können (Abb. 1). **Es ist zweckmäßig, die eingesammelten Karten vor dem Vorlesen zu mischen.** Dadurch bleibt mehr Spannung bis zum Schluss und man erhöht bei den Teilnehmer:innen die Aufmerksamkeitsspanne. Viel mehr als an den Aussagen anderer ist jeder Mensch daran interessiert, wie andere Menschen auf die eigenen Aussagen reagieren.

Das Clustern

Der/die Moderator:in ordnet die vorgelesenen Karten nach Sinnzusammenhängen an. Dabei kann die Gruppe mitsteuern. **Es werden Blöcke (Cluster) mit Karten gleicher oder ähnlicher Bedeutung angelegt, Mehrfachnennungen werden so deutlich sichtbar.** Die Gruppe wird aufgefordert, Einwände und Klärungsbedarfe anzumelden. **Diese werden durch Blitze auf den jeweiligen Karten markiert.**

Abb. 1: Die Karten vorlesen, platzieren und Blitze setzen

Wie erhöhen wir das Interesse an unserem Fortbildungskatalog?

klarere Produktaus-
sagen formulieren
in übersichtliche
Fachgebiete einteilen

kurze, treffende
Beschreibungen liefern

nur an die Sekretariate
verteilen

dann haben
Mitarbeiter:innen
zu wenig Einsicht

persönliche Anschreiben
beilegen

das wird sehr
aufwändig

wir verfügen über
die Stammdaten der
Mitarbeiter:innen

nach der Aussendung
gezielt nachfassen

auch kreative
Angebote machen

outdoor Maßnahmen
anbieten

DIN A4 Format statt
Westentaschen-
format

eine schrille
Überschrift finden

ein einprägsames
Logo finden

den Katalog ins
Intranet stellen

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 oder die Klärung herausgefragt, in kurzen Worten aufgeschrieben und auf ovalen Karten unter dem Ausgangsargument angeordnet (Abb. 2).

Wurden alle Karten eines Clusters behandelt, formuliert man einen Titel und schlägt ihn der Gruppe vor. Dieser wird auf einem mittelgroßen Kreis notiert und über dem Cluster angeheftet. (Abb. 3). 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:innen“, „Produktion“, „Kosten“.

Aus einer Kartenfrage mit 12 Teilnehmer:innen sollten sich ungefähr 12 bis 15 Cluster ergeben. Dies wird erreicht, indem kleine Cluster gebildet werden mit drei oder vier Karten. Auch können einzelne Karten stehen bleiben, sie eignen sich häufig für weitere konkrete Themen und verhindern ein Zurückfallen in Allgemeinplätze wie „Organisation“, „Strategie“ oder „Qualifikation“.

Das Clustern fällt den meisten Metaplan-Neulingen schwer. Viele denken, man müsse eine Ordnung für die Karten schon vorher im Kopf haben, oder aber sie suchen 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 auseinanderzuhalten und nur zusammenzuhängen, was wirklich zusammengehört. Der/die Moderator:in sollte darauf vertrauen, dass Karten mit ähnlichem Sinngehalt auffallen werden oder

Abb. 2: Blitze bearbeiten

wie erhöhen wir das Interesse an unserem Fortbildungskatalog?

leicht
erfassbare
Beschrei-
bungen

klarere Produktaus-
sagen formulieren
in übersichtliche
Fachgebiete einteilen

kurze, treffende
Beschreibungen liefern

nur an die Sekretariate
verteilen

dann haben
Mitarbeiter:innen
zu wenig Einsicht

persönliche Anschreiben
beilegen

das wird sehr
aufwändig

wir verfügen über
die Stammdaten der
Mitarbeiter:innen

nach der Aussendung
gezielt nachfassen

kreative
Angebote
anbieten

auch kreative
Angebote machen

outdoor Maßnahmen
anbieten

attraktive
Gestaltung

DIN A4 Format statt
Westentaschen-
format

eine schrille
Überschrift finden

ein einprägsames
Logo finden

den Katalog ins
Intranet stellen

aber die Gruppe einschreitet. Ähnliche Wortlaute gehören zusammen, alles andere auseinander. Dazu sollte möglichst der ganze Platz der Tafel genutzt werden und die Argumente weit auseinander hängen.

Dieses Ordnen ist die Leistung der Moderatorin oder des Moderators für die Gruppe. Sie sollten 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:innen auf, in zwei Richtungen zugleich zu antworten. So wird noch mehr Nachdenklichkeit erzielt. Jede:r muss das Für und Wider einer Idee erst einmal selbst argumentieren und kann sich so leichter dafür öffnen, sich auch solchen Standpunkten zuzuwenden, die den eigenen entgegenstehen. **Bei der doppelten Kartenfrage werden die Teilnehmer:innen gebeten, für jede der beiden Denkrichtungen mindestens ein Argument zu benennen.** Bei einer Pro- und Contra- Frage lässt man die dafürsprechenden Argumente auf grüne, die dagegensprechenden Argumente auf orangefarbene Karten schreiben.

Variante: Die Mehrfachfrage

Hier werden bereits mehrere Antwortrichtungen vorgegeben. Dadurch wird gesichert, dass in alle Richtungen gedacht wird. Die Antworten, die man erhält, fallen

Abb. 3: Oberbegriffe finden und Clusterlinien ziehen



im Allgemeinen konkreter aus, da die generellen Aussagen bereits in den Antwortrichtungen vorweggenommen werden. Diese Methode hilft außerdem, den Blick auf solche Themen und "blinde Flecken" zu lenken, die bislang nicht im Brennpunkt standen und von den Teilnehmer:innen nicht oder kaum wahrgenommen wurden.

Die Antwortrichtungen werden auf große Kreise geschrieben. Die Teilnehmer:innen werden gebeten, 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 bzw. neue Aspekte zuzulassen.

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

Mit der Gewichtungsfrage konzentrieren

Aus der Fülle der auf den Stecktafeln angehefteten Aspekte soll die Gruppe nun jene markieren, die sie für die wichtigsten hält und mit denen sie weiterarbeiten möchte. (Abb. 4). Die Gewichtungsfrage dient mehreren Zwecken:

- **Die Teilnehmer:innen reflektieren die Diskussion noch einmal.**
- **Den Teilnehmer:innen wird die Möglichkeit zum Mitsteuern eingeräumt.**
- **Es wird deutlich, wo die Gruppe Prioritäten setzt.**

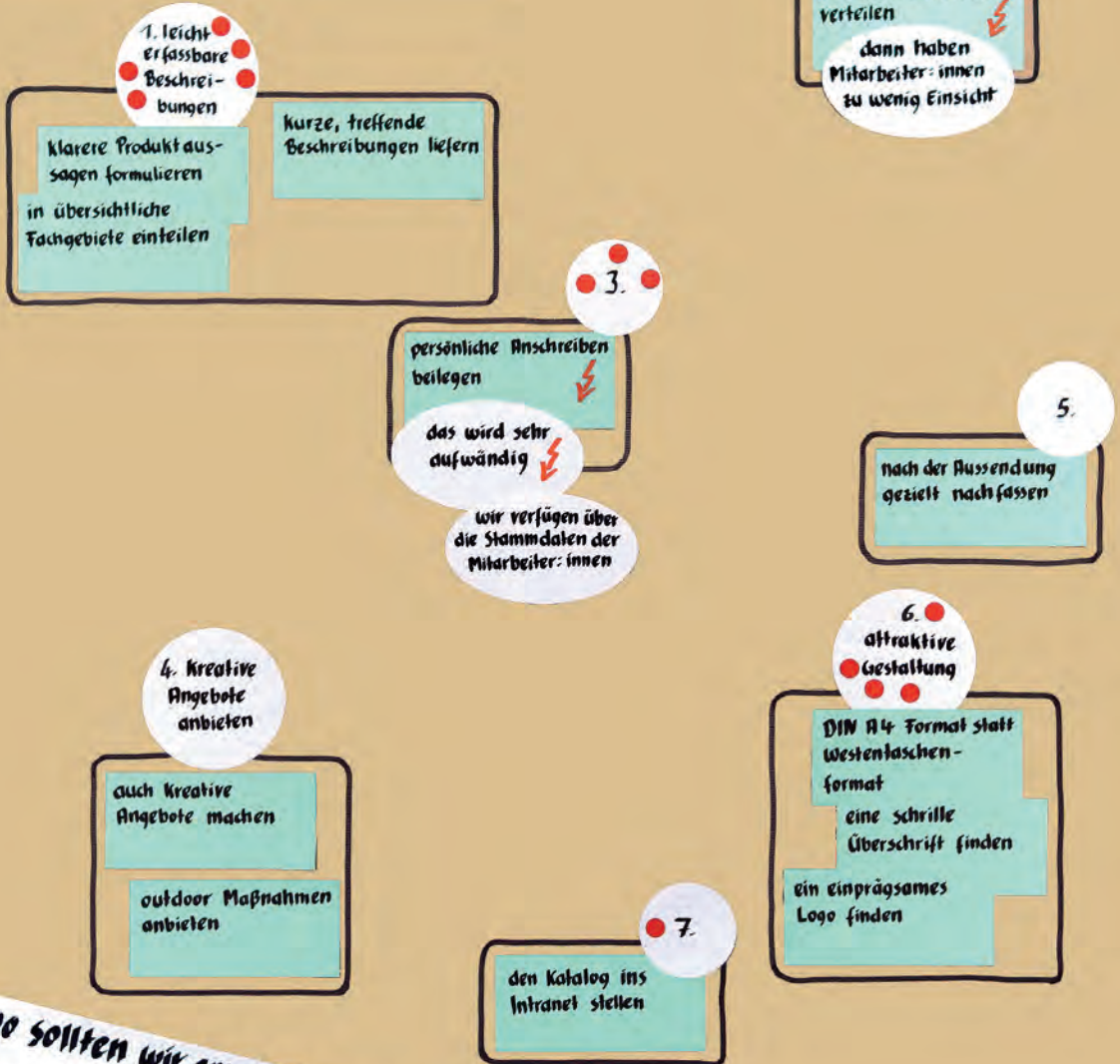
Da gerade die Gewichtungsfrage die Weiterarbeit steuert, muss sie im Hinblick auf die Zielsetzung präzise durchdacht sein. Sie kann in folgende Richtungen führen:

- **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 sind auch doppelte Gewichtungsfragen nützlich, um die Spreu vom Weizen trennen zu können. Typisch hierfür ist die Frage: Welche Ideen klingen nur schön? Wo sollten wir weitermachen? Beim Moderieren wird die vorher sorgfältig formulierte Gewichtungsfrage vorgelesen. Die Teilnehmer:innen erhalten kleine Klebepunkte, die sie selbst auf die Titelscheiben ihrer Wahl kleben.

- **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**

wie erhöhen wir das Interesse an unserem Fortbildungskatalog?



wo sollten wir am ehesten ansetzen?

Der/die Moderator:in achtet darauf, dass alle Teilnehmer:innen vorab überlegen, wohin sie ihre Punkte kleben wollen. Sie werden deshalb aufgefordert, ihre Wahl auf Spickzettel zu schreiben, während der/die Moderator:in die zur Wahl stehenden Cluster bzw. Einzelkarten durchnummeriert. Wer die erforderliche Anzahl an Nummern auf dem Spickzettel stehen hat, bekommt Klebepunkte. Sind alle Teilnehmer:innen mit Klebepunkten ausgestattet, fordert sie der/die Moderator:in auf, zugleich an die Stecktafeln zu treten und unbeeinflusst von den anderen eine Wahl zu treffen. Ist der letzte Punkt geklebt, hebt der/die Moderator:in die hoch gewichteten Titel optisch hervor, ohne die Punkte einzeln auszuzählen oder gar den Eindruck einer statistischen Auswertung entstehen zu lassen.

*Abb. 4: Mit der Gewichtungsfrage
engführen*

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/die Moderator:in erhebt eine Aussage zur Behauptung und schreibt diese mit einem großem Filzstift auf einen Streifen. 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/die Moderator:in die Behauptung vor und fordert alle Teilnehmer:innen auf, ihre volle oder leicht eingeschränkte Zustimmung (++ bzw. +) oder ihre volle oder leicht eingeschränkte Ablehnung (-- bzw. -) zu bekunden, indem sie ihre Klebepunkte auf einem der vier Felder platzieren. Der Strich in der Mitte als indifferente Zone sollte nicht beklebt werden, die Teilnehmer:innen müssen Farbe bekennen.

Soll eine These die Debatte eröffnen, also Bereitschaft erzeugen, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen, muss die Behauptung mit Bedacht so formuliert werden, dass sich Zustimmungen und Ablehnungen höchstwahrscheinlich die Waage halten, denn dadurch entsteht Interaktion. Die zustimmenden Teilnehmer:innen sind neugierig zu erfahren, wieso andere 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 sein. Behauptet man etwa „Alle Kunden werden unser neues Produkt kaufen!“, so bleibt den Teilnehmer:innen eigentlich nur die Ablehnung der These, denn Ausnahmen wird es wohl stets geben. „Die Kunden werden unser neues



Unternehmensleitung

Verwaltung mit
Finanzen/Personal
(Back Office)

regionale Coaches

lokales Expertenteam

lokales Expertenteam

lokales Expertenteam

lokales Expertenteam

ein Austausch zwischen
den Teams ist formal
nicht notwendig

holakratische Organisationsstruktur

2

2

Matrixorganisation

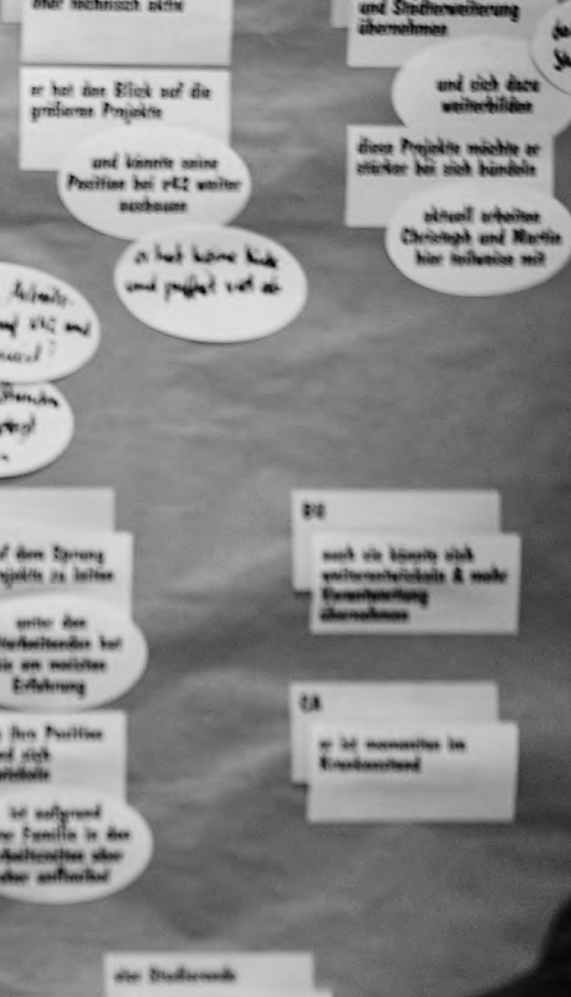


Produkt kaufen!“ lässt offen, ob es wirklich alle sein werden.

Es ist ratsam, sehr spontane Teilnehmer:innen, die ihre Meinung sofort „punkten“ wollen, zu bremsen, bis man sicher ist, dass jede:r die These durchdacht hat und sich für ein bestimmtes Meinungsfeld entschieden hat. Nachdem die Gruppe ihre Meinungspunkte gesetzt hat, bittet der/die Moderator:in, die jeweiligen Gründe für die Meinungsabgabe zu nennen. Sie/er schreibt jedes Argument auf eine Karte und

ordnet diese dem entsprechenden Meinungsfeld zu.

Im Allgemeinen kann die Unterscheidung zwischen eingeschränkter und voller Zustimmung bzw. eingeschränkter und voller Ablehnung vernachlässigt werden. Vielmehr sollen die Teilnehmer:innen die Gründe für jeweils die linke oder rechte Seite des Streifens mit den Meinungspunkten zurufen. 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. Nicht jede:r muss aufgefordert werden zu argumentieren, einige wenige Aussagen jeweils auf der Pro- und Contraseite genügen, um das Meinungsbild zu erläutern.

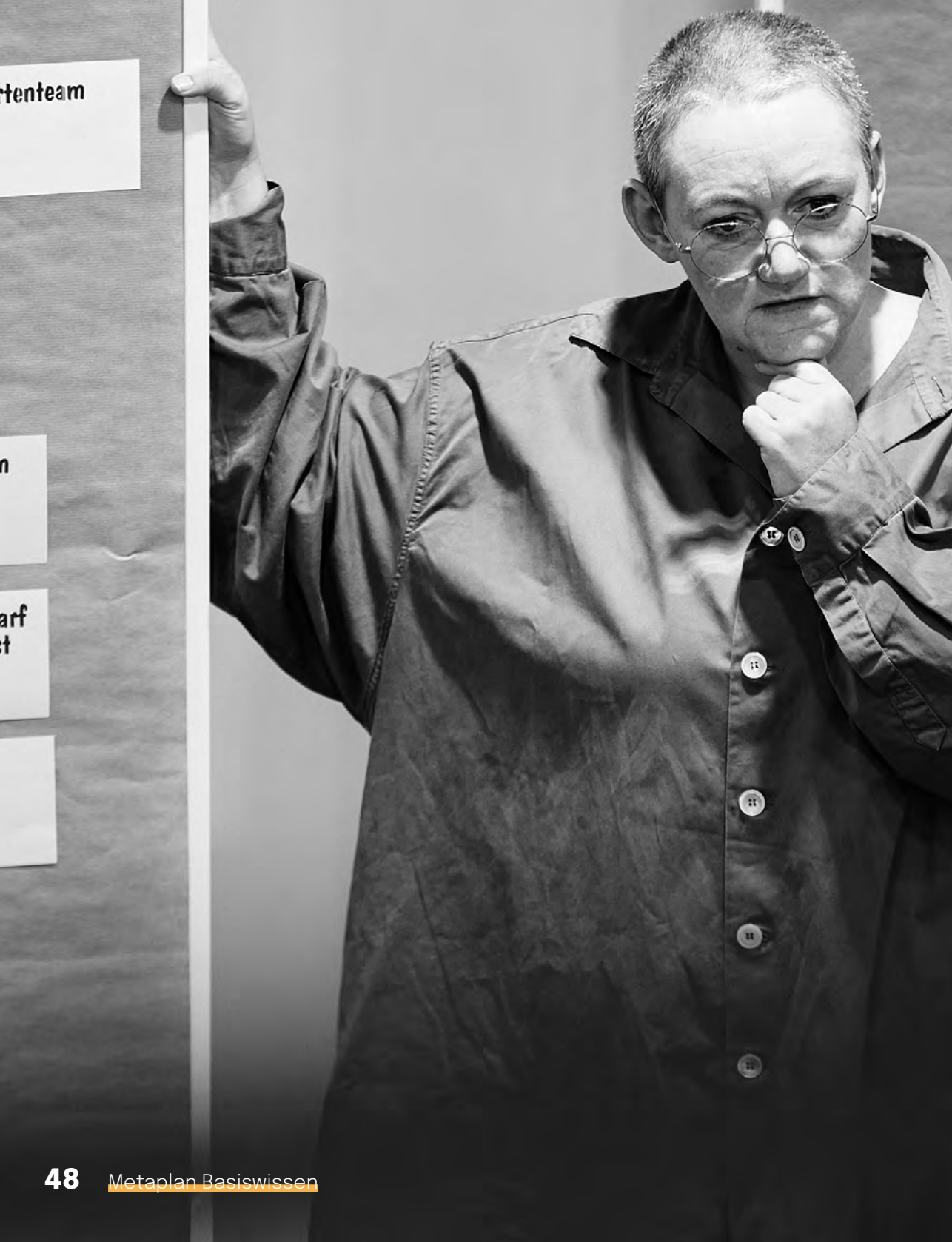
Punkten alle Teilnehmer:innen in ein Feld, so war die These nicht gut genug formuliert, oder aber niemand möchte eindeutig Stellung beziehen. Aus diesem Grund sind in

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/die Moderator:in zuerst nach den „aber“, kann er/sie die These wie gewohnt moderieren.

ntenteam

n

arf
t



Der/die Moderator:in führt Verständigungsprozesse

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

1. Die Debatte wird visualisiert

Eine Co-Moderation unterstützt hier in der Regel und schreibt die Argumente mit. Auf diese Weise werden die Argumentationen für alle sichtbar und der Komplexität der Debatte wird Rechnung getragen. **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. Das Gespräch wird geführt

Der/die Moderator:in führt die Diskussion entlang eines roten Fadens, oberflächliche Diskussionen sind zu vermeiden. **Denn oft entsteht nur ein Scheinkonsens, der dann in der Umsetzung der Ideen zusammenbricht.** Rückfragen wie: „Können Sie Ihre Idee durch ein Beispiel verdeutlichen?“ oder „Wie würden Sie diese Meinung noch konkreter fassen?“ zwingen zu präziserer Formulierung. Häufig sind sich alle Teilnehmer:innen auf der allgemeinen Ebene einig: Wer ist schon gegen „mehr Flexibilität“. Sobald jedoch der/die Moderator:in nachhakt und klar wird, dass „mehr Flexibilität“ bedeutet, die

Bürozeiten auf 22 Uhr zu verlängern, regt sich heftiger Widerstand. Ein anderer Fall ist, dass man Probleme verallgemeinert: „Unsere Systeme sind nicht aufeinander abgestimmt.“ Auch hier sollte man nachfassen, indem man etwa fragt: „Gilt dies wirklich für alle Systeme?“ oder „Ist dieses Problem für den Geschäftserfolg relevant?“

3. Der Diskussionsverlauf wird vorgeplant

Entsprechend dem Auftrag grenzt der/die Moderator:in die Thematik ein. **Man überlegt vor, welche Inhalte diskutiert werden sollen, um das gesetzte Ziel zu erreichen.** Welche Interessen haben die Teilnehmer:innen? Welche Widerstände können sich ergeben? **Diese Vorüberlegungen setzen Moderator:innen in passende Fragen um.**

Dramaturgien entwickeln





Das Gruppengespräch vordenken

Gruppengespräche können sich spontan ereignen. Wenn das Meta-plan-Arbeitsmaterial griffbereit ist, können Moderator:innen die Äußerungen der Teilnehmer:innen auf Karten mitschreiben und auf Stecktafeln sichtbar machen. Oder er/sie kann – im geeigneten Augenblick – eine Frage stellen, zu der jede:r selbst Antworten auf Karten schreibt.

Weiß man im Voraus, dass ein Gruppengespräch stattfindet, so sollte der Gesprächsverlauf vorgedacht und eine Dramaturgie entworfen werden. **Die Dramaturgie ist die Folge von Frage- und Sageelementen, die es der Gruppe ermöglichen soll, ihr Thema zu durchdenken und zu einem Gesprächsergebnis zu kommen. Es ist der rote Faden, nach dem der/die Moderator:in die Aussprache zum Ziel lenkt.**



Bevor man entwirft und formuliert, was man fragen oder sagen will, sollte sich der/die Moderator:in über Anlass und Zielsetzung des Gruppengesprächs klar werden. Dabei helfen folgende Fragen:

- **Wie soll das Thema des Gruppengesprächs lauten?**
- **Wer soll teilnehmen? Wie viele Teilnehmer:innen können es werden?**
- **Wie lange darf das Gespräch dauern?**
- **Was soll durch dieses Gespräch erreicht werden?**
- **Welche Problemlage ist zu berücksichtigen? Was gilt es über den Kontext zu beachten?**
- **Was müssen die Teilnehmer:innen durchdenken?**

Besonders wichtig ist 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 etc. Der/die Moderator:in kann aber auch auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Teilnehmer:innen 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/die planende Moderator:in sollte aber darauf achten, dass in einem Gruppengespräch üblicher Dauer, also zwei Stunden, nicht alles auf einmal erreichen werden kann!

Manchmal muss man sich damit begnügen, die Teilnehmer:innen 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 den Auftraggeber:innen abstimmen.

die Metaplan Moderation-Tools

und die
Mindest-
zeiten

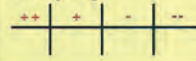
Zuruffrage
auch um
Vorgegebenes zu
ergänzen

15'

**These
Skala**

10'

Behauptung!



**Gewichtungs-
frage**

5'

mit mehreren
Punkten
z.B. Prioritäten setzen

Kartenfrage
jede:r für sich
oder zu zweit /
zu dritt

einfach

20'

doppelt
z.B. "pro / contra"

mehrfach
z.B. "aus der Sicht
von..."

40'

**Flagge
zeigen**

5' - 10'



**Zuordnungs-
frage**

5'

Nr. des
Themas
Name

Fragenfolge
für Kleingruppen-
arbeit

45'

z.B. was macht es
schwer?
wie könnte es
gehen?

Input-Poster

10' - 20'



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 **Kapitel 1. Visualisierungstechnik** und **Kapitel 2. Interaktionstechnik** beschrieben. Die Angaben für die Zeitdauer sind Erfahrungswerte von geübten Moderator:innen. 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 Gewichtungsfrage stellen: 5 min.**
- **eine These moderieren: 10 min.**
- **ein Gespräch, das vom Moderierenden mitvisualisiert wird: 10–45 min.**

Abb. 5: Das Metaplan Repertoire

Dramaturgie Veränderungsprozesse in Organisationen

Titelposter

Veränderungsprozesse in
Organisationen

Poster

Gesprächsregeln

5'

Hinführung

These

das gegenwärtige Klima
erleichtert
Veränderungen in
Organisationen!

10'

Zuruffrage

welche großen und
kleinen Veränderungen
können in Organisa-
tionen anstehen?

15'

Vertiefung

Kartenfrage

im Veränderungsprozess:
worüber stolpert man
leicht?

40'

Gewichtungsfrage

wo könnte eine
Moderation am ehesten
helfen?

10'

Abschluss

Zuruffrage

welche Anforderungen
leiten sich daraus an
eine:n Moderator:in ab?

10'

90'



Die Moderation gliedert sich in die Abschnitte Einführung, Vertiefung und Abschluss.

Die Einführung

Der Auftakt sollte kurz sein. Eine These, von jedem:r mit einem Klebepunkt bewertet, ist ein geeignetes Instrument, Aufmerksamkeit und Spannung zu wecken. **Am Beginn kommt es darauf an, die Teilnehmer:innen 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 der/dem Moderierenden lieb ist.

Anstelle einer These kann das Gespräch auch mit einer Frage eröffnet werden, zu dem nur einige Äußerungen erwartet werden, die durch die Moderation selbst mitvisualisiert wird. Doch gerade beim mitvisualisierten Gespräch kann es, wenn man bereits zu sehr an den Kern der Sache kommt, leicht passieren, dass die Diskussion – gar von Einzelnen dominiert – über die geplante Zeit von 10 min hinaus-schießt.

Die Vertiefung

In der Vertiefungsphase soll das Thema von allen in der Gruppe bearbeitet werden. Damit jede:r mit eigenen Gedanken beiträgt, wird als Interaktionstechnik eine Kartenfrage genutzt. Ist das Thema sehr kontrovers, formuliert man eine doppelte Kartenfrage, zu der alle Teilnehmenden nicht nur Antworten geben, die den eigenen Standpunkt erläutern, sondern selbst auch Argumente nennen, die diesem Standpunkt entgegengehalten 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 gelingen 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/die Moderator:in selbst die Zurufe auffängt und auf Karten schreibt.

Abb. 6: Eine Beispieldramaturgie

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 eine moderierte Diskussion mit der Überlegung abschließen, was mit dem zusammengetragenen Ideenmaterial geschehen soll. Dazu hilft die Gewichtungsfraße. Die Teilnehmer:innen werden aufgefordert, mit Klebepunkten herauszuheben, was später – nach diesem Gruppengespräch – weiterbearbeitet werden sollte. So richtet der/die Moderator:in das Denken der Teilnehmer:innen auf die Folgeschritte. Ein kurzes mitvisualisiertes Gespräch kann Vorschläge liefern, wie am Thema weitergearbeitet werden sollte oder wie die Resultate in die Tat umgesetzt werden können.

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



get together

discuss the f

Frank

how
in

what
get ri

who
fur

Prüffragen für eine gelungene Moderation

Für die eigene Überprüfung, ob eine Moderation gelungen ist, helfen folgende Fragen:

- 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 dem/der Moderator:in zufrieden war, ist irreführend. Denn eine Gruppe kann zufrieden sein, weil man auf einer allgemeinen Ebene geblieben ist, auf der man sich gegenseitig nicht weh tut. Andererseits kann die Gruppe eine:n Moderator:in ablehnen, weil unangenehme Wahrheiten ans Licht gebracht wurden. Solange dabei nicht der Grundkonsens, den man zum Handeln braucht, gefährdet ist, kann ein:e Moderator:in eine Gruppe jedoch auch in Arbeiten hineintreiben, die als unangenehm empfunden werden. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass sich die Gruppe negativ über die Leistung der Moderation äußert, obwohl diese die Gruppe ein Stück vorangebracht hat. Dies könnte zu einem Auseinanderbrechen der Gruppe führen und einen Grundkonsens, den man zum Handeln braucht, gefährden.



Tipps 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. Sprechen Sie mit Teilnehmer:innen, um Interessen und Denkweisen kennenzulernen. Sobald Sie einen ersten Gesprächsplan haben, legen Sie eine Pause ein, um ihre

Gedanken mit anderen durchzusprechen.

Eine Moderation wirkt dann nachhaltig, wenn auch kritische Teilnehmer:innen 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 einschränken.** Prüfen Sie vorab, ob es genügend Stifte und ausreichend Visualisierungsmaterial gibt. **Insgesamt sollte eine freundliche Arbeitsatmosphäre entstehen, die sich von den üblichen Sitzungen abhebt.**

Digital moderieren

Metaplan®

Digitale Moderation

Sollen Moderator:innen in virtuellen Settings für Verständigung sorgen, stellt sie das vor besondere Herausforderungen. Digitale Moderation ist ein eigenes ‚Moderations-Genre‘.

Besonders herausfordernd an der virtuellen Moderationssituation ist es, für die Teilnehmer:innen einen Bezugsrahmen zu schaffen, der den gemeinsamen Fokus für das Gespräch und die Interaktion aufrechterhält. Digitale Moderation bietet aber auch spezifische Vorteile gegenüber analogen Settings.

Im folgenden Kapitel werden Fallstricke und Nutzen der digitalen Moderation adressiert und Tipps im Umgang mit ihnen vorgestellt.



Einbindung und Konzentration absichern

Die Teilnehmer:innen von Beginn an zu involvieren und ein hohes Maß an Konzentration und Einbindung zu erhalten, ist Dreh- und Angelpunkt digitaler Moderation.

1. Themenzuschnitt wählen

Im virtuellen Setting sollten die Zeitgrenzen strikt eingehalten und kürzere Einheiten vorgedacht werden, da überfrachtete oder lange Webkonferenzen nur schwer konzentriert und produktiv abzuhalten sind. **Moderator:innen müssen in der Planung überlegen, wie sie komplexe Themen so herunterbrechen, dass sie in 1 bis 2 Stunden bearbeitet werden können.** Eine andere Möglichkeit ist es, das Thema so zu zergliedern, dass die Teilaspekte in mehreren Einheiten diskutiert und

bearbeitet werden. Diese Variante hat den Charme, Themen zwischen den virtuellen Zusammentreffen vorantreiben zu können, sodass man „mit den Ereignissen schwimmt“.

2. Eingangsinteraktion nutzen

Ähnlich wie in Meetingräumen kommen die Teilnehmer:innen nach und nach in der Webkonferenz an. Damit kein betretenes Schweigen eintritt, sondern zügig eine kommunikative Atmosphäre geschaffen wird, sind Eingangsinteraktionen nützlich. **Die Kunst besteht darin, die Teilnehmenden in der – inhaltlich relevanten – Eingangsinteraktion schon auf das Thema einzustimmen, gleichzeitig die Debatte aber noch nicht vorwegzunehmen.**

2.a) Vorstellungsfragen: Eine kleine Auswahl an Fragen wird den Teilnehmenden beim Eintritt in die Webkonferenz gestellt, die Antworten werden mitvisualisiert. Diese Fragen können allgemeiner Natur (Name, Funktion, Region), etwas freier (eine Persönlichkeit, mit der ich gerne spazieren gehen würde) oder stärker auf das Thema des Meetings (was erwarte ich von der heutigen Diskussion) gerichtet sein. Eine vorstrukturierte Vorstellung erleichtert den Teilnehmer:innen die Antwort und vermeidet ausschweifende Erzählungen.

2.b) These/Skalen: Analog zum Kapitel ‚Mit der These eröffnen‘ können zum Einstieg die Positionen der Teilnehmer:innen zu einer bestimmten Aussage abgeholt und erörtert werden. Das kann eine These mit einem Vier-Felder-Schema oder eine Skala von 0 bis 100 sein, auf der sich die Teilnehmer:innen verorten sollen (s. o.). Bei einigen Webkonferenz-Tools können über die Kommentarfunktion ‚virtuelle Punkte‘ geklebt werden. Alternativ können die Positionen (von – bis ++ bzw. von 0 bis 100) an den/die Moderator:in per Chat gesendet werden, und sie/er trägt sie für die Teilnehmer:innen ein. Wichtig ist, nicht bei den Positionen stehen zu bleiben, sondern die jeweiligen Argumente dafür zu erörtern.

2.c) Voting: Eine Abfrage wird den Teilnehmer:innen zur Wahl gestellt (z. B.: Bei welchem Thema haben wir derzeit die größten Bauchschmerzen? Recruiting/Retention/Traineeprogramm/...). Viele Webkonferenz-Tools haben eine integrierte Abfragefunktion, die sich dafür nutzen lässt. Alternativ kann man externe Tools nutzen, die ansprechende und übersichtliche Darstellungen der Voting-Ergebnisse bereitstellen und spielerisch das Smartphone einbeziehen. Auch hier liegt der Charme im Sichtbarmachen der Ergebnisse und der Erörterung von Gründen. Mit der Zeitlichkeit der Umfrage können Moderator:innen spielen: Die Umfrage kann vor das Meeting geschaltet werden, um bereits vor dem Termin einige Positionen abzuholen. Dieses vorab erhobene Stimmungsbild kann man dann in der Einstiegssequenz visuell darstellen und darüber in die Diskussion einsteigen. Teilnehmer:innen können aber auch erst beim Eintritt in die Webkonferenz nach und nach auf die Umfrage geleitet werden, um direkt eine arbeitsame Atmosphäre zu kreieren. Oder aber alle nehmen gleichzeitig an dem Voting teil und die Ergebnisse erscheinen in Echtzeit am Bildschirm.

3. Interaktionen nach Inputs

Im virtuellen Setting ist die geschickte Verbindung von Informationsvermittlung und Interaktion noch wichtiger, da die Aufmerksamkeit schnell abdriftet. **Es ist ratsam, sich für jeden Input eine passende Interaktion zum Auftakt oder zum Durchdenken zu überlegen. Das können z. B. Zuruffrage, Kartenfrage, Gewichtung oder die Aufforderung ‚Blitze‘ zu setzen sein.** Wo im analogen Setting oft zwischen Input und Diskussion gewechselt wird (z. B. zwischen PPT und einer Posterdiskussion), kann im virtuellen Setting in einem Medium bzw. an einem Bildschirm vorgetragen und gearbeitet werden. Das spart Zeit und erleichtert die Visualisierung von Gedanken zum Input.

4. Murmelgruppen virtuell

Es ist sinnvoll, darauf zu achten, allen Teilnehmer:innen die Möglichkeit einzuräumen, sich zu Wort zu melden, da ihre Zufriedenheit in der Regel mit ihrem Redeanteil steigt und der Fokus auf der Diskussion bleibt. **Besonders in größeren Gruppen können vorgeplante oder ad hoc erstellte Break-out-Räume mit parallel arbeitenden Gruppen die Funktion von Murmelgruppen übernehmen, in der eine Frage vordiskutiert wird. So werden auch Stillere in die Diskussion gebracht, und heikle Themen können in kleiner Runde durch die Köpfe wandern.** Die Einteilung in Murmelgruppen funktioniert digital sehr schnell (handverlesen oder automatisch), und der/die Moderator:in hat mehr Steuerungsmöglichkeit, um die Gruppendiskussion per Knopfdruck zu beenden, ohne Irritationen zu verursachen.

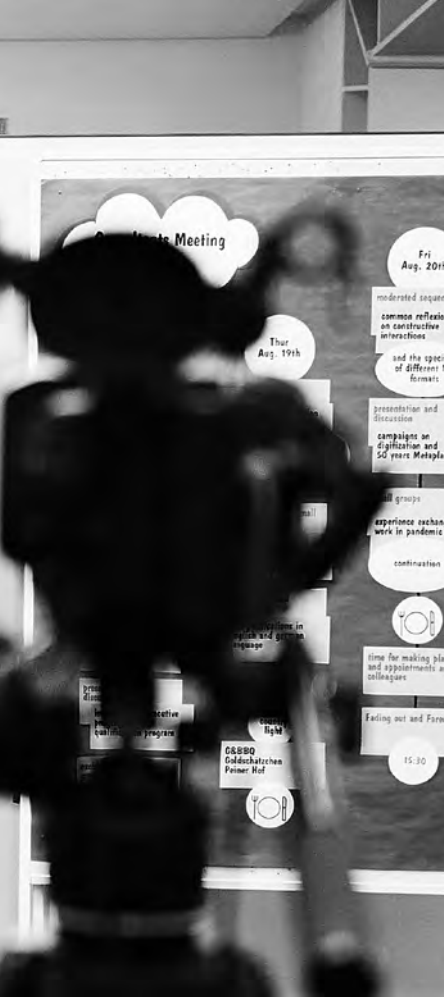
Bei der Bearbeitung einer Kartenfrage in Murmelgruppen werden die Argumente von der Gruppe notiert und an den/die Moderator:in per Chat übermittelt. Diese:r kopiert und bereitet die Beiträge auf Karten auf, die virtuell übereinandergestapelt werden oder außerhalb des geteilten Bildschirmausschnitts gelagert werden. Der/die Moderator:in zieht sie nach und nach auf die Arbeitsoberfläche und diskutiert im Plenum analog zum Abschnitt "Eine Kartenfrage moderieren".





5. Diskussion mitvisualisieren

Funktion und Vorteile der Visualisierung von Debatten wurden in Kapitel 1 bereits erörtert. **Im virtuellen Setting ist es besonders hilfreich, den Diskussionsverlauf optisch abzubilden und die Diskussion damit lebendig und steuerbar zu machen.** Teilnehmer:innen können sehen, wie sich die Arbeitsoberfläche quasi synchron zum Sprechakt mit Argumenten füllt. Sie können zügig intervenieren, auf das Gesagte Bezug nehmen, sich Argumente besser merken und am Protokoll des Gesprächs mitwirken. Durch die Bildschirmfreigabe wird die Wahrnehmung der Teilnehmer:innen stärker auf einen Inhalt gelenkt. Das unterstützt die Gruppe dabei, den Fokus auf die Diskussion zu richten und zu halten. **Für die**



Den Teilnehmer:innen Orientierung geben

Vorgespräche mit relevanten Akteuren

Vorgespräche mit ausgewählten Akteuren des Workshops/Meetings erfüllen mehrere Funktionen: **Sie stellen einerseits Erwartungssicherheit bei den Teilnehmenden her, indem sich Moderator:innen vorstellen, die Methode einführen und die Auswahl an Themen und relevanten Fragestellungen bereits vordiskutieren und ergänzen lassen.** In Vorgesprächen können zudem die jeweiligen Positionen zum Thema eingeholt werden. Es wird auch getestet, ob der grobe Plan, die Dramaturgie für den Workshop/das Meeting passt und wo ggf. Schärfung oder Anpassung benötigt wird.

Eine sichtbare Struktur anbieten

Damit sich Teilnehmer:innen im Verlauf verorten können, sollte ihnen eine sichtbare Meetingstruktur angeboten werden. Beispielsweise können die Punkte der Agenda oder die zu bearbeitenden Leitfragen immer wieder aufblitzen, um den Fortgang des Meetings sichtbar zu machen. Es lohnt sich, übersichtliche ‚Zwischenseiten‘ einzufügen oder die Agenda-Punkte sichtbar abzuhaken, wenn man von einem zum nächsten Thema übergeht. Das ist

Visualisierung sollten bestenfalls Tools genutzt werden, die es erlauben, an gesammelten Argumenten weiterzuarbeiten, sie zu verschieben und zu clustern (dafür eignen sich besonders **Miro, Mural oder Lucid**). Das gelingt im virtuellen Setting wesentlich leichtfüßiger. Stehen solche Tools nicht zur Verfügung, kann auch in Word oder Power Point mitvisualisiert werden.



umso wichtiger, wenn ein Thema nicht zur Gänze in einem Termin bearbeitet werden kann, sondern mehrere kurze Einheiten dazu geplant sind. Dann ist eine Orientierung über die Verkettung der Gespräche wichtig: Wo finden sich die Teilaspekte wieder? Wo steht man im Prozess? Was wurde bereits diskutiert und entschieden?

Die Technik im Griff haben

Videofunktion nutzen

Die Teilnehmer:innen sollten nach Möglichkeit dazu verpflichtet werden, ihre Videofunktion einzuschalten, da viel Kommunikation über Mimik und Gestik transportiert wird. So können Moderator:innen besser verfolgen, ob sie die Gruppe noch an Bord haben, und auch auf nonverbale Reaktionen (z. B. Augenbrauen hochziehen) eingehen.

Die Wahl der Tools und ‚Hinterbühnen‘

In der Vorbereitung sollten sich Moderator:innen darauf festlegen, welches Webkonferenz-Programm sie nutzen und welches Tool das Hauptdokument führt, in dem mit-visualisiert wird. Wenn im Verlauf des Meetings die Arbeitsoberflächen gewechselt werden, weil z. B. eine Gruppenarbeit in einer kollaborativen Arbeitsumgebung angelegt wird, muss vorüberlegt werden, wie der Wechsel zwischen den Tools möglichst reibungslos geschieht. Eine

schrittweise Anweisung und Arbeitsfragen z. B. im Chat können für die Orientierung der Teilnehmer:innen hilfreich sein.

Neben den ‚sichtbaren‘ Arbeitsumgebungen sollte ein Kanal vereinbart werden, über den die Moderator:innen untereinander oder mit Auftraggeber:innen kommunizieren und nachsteuern können. Es bietet sich an, dazu ein anderes Tool als die Arbeitsplattform zu nutzen, damit Nachrichten nicht versehentlich in die große Runde gelangen. Nutzen lassen sich alle gängigen Messenger-Dienste am Desktop oder über das Smartphone.

Technische Hürden mitdenken

Für Gruppen, die nicht täglich mit digitalen Umwelten zu tun haben, kann es sinnvoll sein, vor dem Meeting einen Technik-Check anzubieten. Das kann beispielsweise schon in der Einladung angekündigt werden. Teilnehmende können zu



einem vereinbarten Zeitpunkt testen, ob sie das entsprechende Webkonferenz-Tool nutzen können und ob ihre Hardware funktioniert.

Damit Fragen zur Funktionalität der Arbeitsoberfläche des Webkonferenz-Tools schnell geklärt werden können, kann eine Seite mit Abbildungen der gängigen Funktionalitäten (z. B. Kamera, Audioeinstellungen, Kommentarfunktion) in das Arbeitsdokument eingefügt werden. Teilnehmer:innen können sich dadurch orientieren und die Arbeitsoberfläche zügig bedienen.

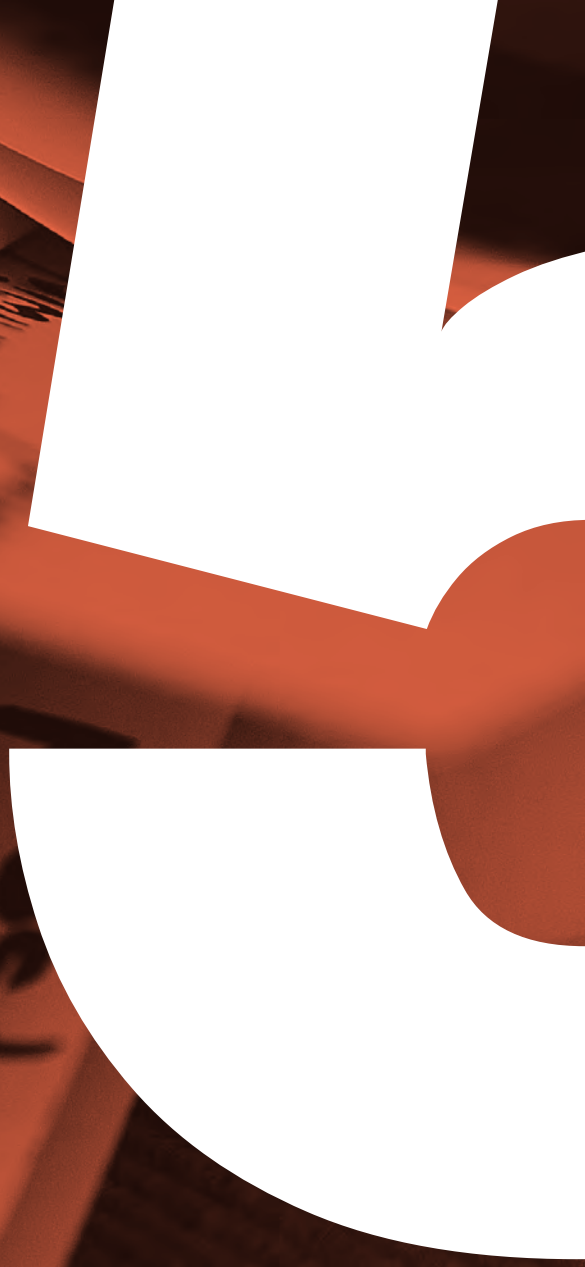
Es lohnt sich, beim Erstellen der Dramaturgie zu Beginn des Meetings einen kleinen Zeitpuffer einzuplanen, um



technische Fragen klären (oder Probleme lösen) zu können.

Es kommt immer wieder vor, dass sich einzelne Teilnehmende nicht oder nur telefonisch einwählen können. Damit sie dem Aufbau und den Inhalten der Diskussion folgen können, kann ein vorher erstelltes PDF des Arbeitsdokuments/der wichtigsten Inhalte helfen. Es kann dann ad hoc an die entsprechenden Teilnehmenden geschickt werden.

Moderation ohne Material



Nicht immer hat man die volle Metaplan-Materialausstattung zur Verfügung, um eine Moderation zu steuern, sondern ist auf eine einfache Büroausstattung zurückgeworfen. Im Folgenden haben wir extrahiert, wie auch mit einfachen Mitteln eine gelungene Moderation gesichert werden kann.

Übergeordnete Maximen der Moderation

- **(Arbeits-)Fragen vorüberlegen**
Die Fragen lenken das Denken und stecken den Diskussionsrahmen ab. Es lohnt sich, über die genaue Formulierung der Fragen und ihre Einbindung vor und/oder nach den Inputs nachzudenken. Es ist beispielsweise hilfreich, den Teilnehmer:innen vor einem Vortrag eine ‚Lesefrage‘ mitzugeben, auf die hin sie das Gehörte abklopfen.
- **Eine Dramaturgie vorüberlegen**
Auch für kurze Zusammenkünfte oder regelhafte Meetings ist es hilfreich, sich vorher zu überlegen, welche Reihenfolge an Fragen, Interaktionselementen sowie Teilen der Wissensvermittlung sinnvoll ist, um Teilnehmer:innen abzuholen und einzubinden.



- **Gesprächsregeln einführen**

Das gibt Moderator:innen eine Steuerungsmöglichkeit, die auch funktioniert, wenn sich die Diskussion in einem kleinen Meetingraum abspielt oder die Gruppe spontan zusammenkommt.

- **Interaktion stiften**

Das ermöglicht einen Austausch und bringt die Gruppe ins Nachdenken. Beispielsweise können Teilnehmer:innen dazu aufgefordert werden, zunächst in Tandems oder kleineren Murmelgruppen eine Frage zu diskutieren, bevor diese im Plenum besprochen wird.



Alternative Methoden und Materialien, um schriftlich zu diskutieren

Für die Visualisierung können Moderator:innen auf vielerlei Mittel zurückgreifen:

- In kleineren Gruppen und kürzerem Diskussionsumfang: Vorbereitete Fragekarten können auf dem Tisch ausgebreitet werden. Die Diskussionsbeiträge werden auf Karten notiert und auf der Tischfläche angeordnet.
- Poster lassen sich an die Wand oder in besonders vollen Räumen an die Tür hängen, wo sie mit selbstklebenden Karten, Post-its o. Ä. beschriftet werden.



- Es kann effektiv sein, die Diskussion auf dem Boden zu begleiten. So entsteht mit mitgeschriebenen Diskussionspunkten gleichsam eine Landkarte der Themen, in der die Teilnehmer:innen umhergehen und umsortieren können. Die Bewegung im Raum fördert die Auseinandersetzung mit dem Inhalt.
- Am Beamer kann analog zur digitalen Moderation in verschiedenen Programmen für die Teilnehmer:innen gut sichtbar mitgeschrieben werden.

Metaplan. Better Organizations

Metaplan gehört zu den Pionieren der organisationswissenschaftlichen Unternehmensberatung in Deutschland. Seit über 50 Jahren leisten wir Strategiearbeit für Organisationen. Wir setzen dabei 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.**

Von Anfang an nutzen wir für unsere Arbeit die von Metaplan entwickelte Moderationsmethode. Der vorliegende Text soll helfen, sich zentrale Elemente dieser Methode zu erschließen und die gesammelten Moderationserfahrungen systematisch zu ordnen.

Allerdings glauben wir nicht, dass Lektüre konkrete Erfahrungen ersetzen kann. Deshalb empfehlen wir all denen, die Moderationskompetenz neu erwerben oder verfeinern wollen, die Absolvierung unserer Moderationsausbildung. **Genauere Informationen dazu finden Sie auf der Webseite der Metaplan Academy.**



Metaplan
Goethestraße 16
25451 Quickborn bei Hamburg

www.metaplan.com